

Université de Montréal

**Construction, diffusion et effectivité des standards transnationaux
en matière de responsabilité sociale des entreprises**

par

Christoph Beat Stamm

Département de Sociologie

Faculté des arts et sciences

Thèse présentée en vue de l'obtention du
grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D.) en Sociologie

Août 2017

© Christoph Beat Stamm, 2017

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée :

**Construction, diffusion et effectivité des standards transnationaux
en matière de responsabilité sociale des entreprises**

Présentée par :

Christoph Beat Stamm

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Marcel Fournier, président-rapporteur

Arnaud Sales, directeur de recherche

Sara Teitelbaum, membre du jury

René Audet, examinateur externe

Dominique Caouette, représentant du doyen

Résumé

Les tentatives de réguler les entreprises par des standards transnationaux ont pris de l'ampleur ces dernières années. Afin de mieux comprendre ce phénomène, cette thèse par articles étudie les processus d'institutionnalisation des standards qui ont comme objet la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En analysant les phases cruciales du « cycle de vie » d'un standard RSE, nous étudions tout d'abord les processus de construction et de légitimation de deux projets de standardisation transnationale. Par la suite, nous analysons les processus de diffusion d'un standard nouvellement créé et « libéré » dans le paysage organisationnel. Finalement, nous adoptons une perspective macrosociale et nous nous concentrons sur la question environnementale pour réfléchir au rôle et à la responsabilité des entreprises quant à la crise environnementale.

La recherche s'inscrit dans une approche néo-institutionnelle dynamique qui prend en compte les acteurs et qui met l'accent sur le travail institutionnel, entrepris afin de créer, de légitimer et de diffuser un nouvel élément institutionnel. Cette recherche qualitative utilise une méthodologie d'étude de cas et s'intéresse à la norme *ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Ce standard transnational privé non certifiable a été développé entre 2002 et 2010. Il s'adresse à toutes les organisations et couvre les principaux thèmes de la responsabilité organisationnelle. L'analyse se base notamment sur de nombreux entretiens menés avec des acteurs-clés, tant au niveau international qu'à l'échelle nationale (Allemagne et au Canada).

Le premier article s'intéresse à l'initiation et à la construction des standards RSE transnationaux en comparant les débuts du Global Compact de l'ONU, un standard public, avec les débuts d'un projet de standardisation privé : l'ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation. En mettant l'accent sur les acteurs et en mobilisant le concept du travail institutionnel, l'analyse distingue six formes de travail institutionnel effectuées : création du standard (discursif/substantielle), mobilisation du soutien (interne/externe), organisation d'un espace d'échange inclusif (consultation/négociation). D'une part, la position sociale des initiateurs, celle de l'organisation productrice de standards et la conjoncture extérieure peuvent soit entraver, soit faciliter la construction du projet de standardisation. D'autre part, certaines

formes de travail institutionnel peuvent favoriser la légitimation du projet. La légitimité, potentiellement conférée par les intéressés, est une condition nécessaire pour que le standard soit reconnu et adopté par les entreprises visées. L'analyse révèle les mécanismes de légitimation dans la construction initiale d'une norme RSE et montre que l'ampleur des différentes formes de travail institutionnel varie selon les conditions propres à chaque initiative.

Poursuivant l'analyse du travail institutionnel, le deuxième article s'intéresse à la phase qui suit la publication d'un nouveau standard RSE et étudie les processus de diffusion de l'ISO 26000 en Allemagne et au Canada. L'analyse révèle qu'un standard ne se diffuse pas automatiquement, mais que de nombreux acteurs, ayant pour la plupart participé à l'élaboration du standard et issus de divers horizons (consultants, organisations de normalisation, gouvernements, chercheurs, associations d'entreprises), s'engagent à promouvoir le standard. L'organisation à l'origine de la norme n'a qu'une influence limitée sur ces activités et les contextes nationaux exercent une influence importante sur un standard qui se veut transnational. Le cas de l'ISO 26000 nous permet de classer les différentes activités de diffusion et de construire une matrice contenant quatre types de diffusion : le travail de diffusion peut être direct ou indirect, ainsi qu'explicite ou implicite. Si l'adoption du standard par les entreprises est une des conséquences du travail de diffusion, un autre effet peut être l'intégration des idées et des éléments du standard dans d'autres initiatives RSE.

Puisque la responsabilité environnementale est l'une des thématiques incontournables de la responsabilité des entreprises, le troisième article place le débat sur la RSE dans le contexte plus large de la problématique environnementale et des efforts consentis pour l'atténuer. L'article évalue les forces et les faiblesses du mouvement vert, des gouvernements et des entreprises dans la réforme environnementale pour constater que rien ne laisse pour le moment présager un changement social qui permettrait de surmonter la crise environnementale globale. À l'aide de la méthodologie prospective, l'article examine alors le possible impact d'une crise pétrolière majeure qui plongerait les pays industriels dans une dépression économique. Cette fin involontaire du modèle économique basé sur la croissance ouvrirait une fenêtre d'opportunité pour une réforme environnementale effective. L'article s'interroge alors sur le rôle et la responsabilité des entreprises dans un tel contexte. Il en ressort notamment, qu'une entreprise responsable offrirait des modèles de réduction et de partage du travail. L'absence de cette

thématique dans le débat actuel sur la responsabilité des entreprises montre les limites de la discussion dominante sur la RSE.

Par l'analyse du travail des acteurs, cette thèse contribue à la compréhension des processus d'institutionnalisation des standards RSE. Ainsi, elle aide à mieux saisir le phénomène des initiatives de régulation transnationales volontaires qui visent à responsabiliser les entreprises. En même temps, la thèse montre que la définition et la mise en œuvre actuelle de la RSE ne permettent pas de répondre adéquatement à la crise environnementale. Elle appelle alors à une reconceptualisation de la RSE.

Mots-clés : travail institutionnel, création institutionnelle, légitimation, institutionnalisation, diffusion, standardisation, responsabilité sociale des entreprises, régulation transnationale, ISO 26000, transition écologique.

Abstract

Attempts at regulating corporations by means of transnational standards have grown over the past several years. In order to better understand this phenomenon, this article thesis studies the institutional processes of standards on corporate social responsibility (CSR). By analysing the crucial phases of the “lifecycle” of a CSR standard, we first study the construction and legitimation processes of two transnational standardization projects. Secondly, we analyse the diffusion processes of a newly created standard which is released in the organisational landscape. Finally, we adopt a macrosocial perspective and focus on the environmental question to reflect on the role and responsibilities of corporations with regards to the current environmental crisis.

This research adopts a dynamic neo-institutional framework that focuses on actors and on institutional work aimed at creating, legitimizing, and diffusing a new institutional element. This qualitative research uses a case study methodology and examines the standard *ISO 26000–Guidance on social responsibility* developed by the International Organization for Standardization (ISO). This private transnational standard, which is not certifiable, was developed between 2002 and 2010. It is aimed at all organizations and covers the main issues of organizational responsibility. The analysis notably relies on numerous interviews with key actors at the international and national level (Germany and Canada).

The first article focuses on the initiation and construction of transnational CSR standards by comparing the inception of the *UN Global Compact*, a public standard, with the outset of a private standardization project – the *ISO 26000*. By focussing on the actors and by applying the concept of institutional work, the analysis distinguishes between six forms of institutional work which had been undertaken: the creation of the standard (discursive/substantial), the mobilization of support (internal/external), and the organization of an inclusive space for discussion (consultation/negotiation). On the one hand, the social position of the initiators and of the organization that produces the standard as well as the external conjuncture can either hamper or facilitate the construction of a standardization project. On the other hand, certain forms of institutional work can foster the legitimation of the project. Legitimacy, potentially bestowed by an interested audience, is a necessary condition for the recognition and adoption of the standard by corporations. The analysis reveals the legitimation mechanisms in the initial

construction of a CSR standard and shows that the amount of the different forms of institutional work varies depending on the specific conditions of each initiative.

Continuing the analysis of institutional work, the second article focuses on the phase that follows the publication of a new CSR standard and studies the diffusion processes of ISO 26000 in Germany and Canada. The analysis reveals that a standard is not diffused automatically, but that many actors, for the most part having participated in the development of a standard, from various backgrounds (consultants, standards organizations, governments, researchers, business associations), engage to promote the standard. The organization that launched the standard has only a limited influence on these activities, and national contexts have an important influence on a standard which aspires to be transnational. The case of ISO 26000 allows us to categorize different diffusion activities and build a matrix comprising four types of diffusion: diffusion work can be direct or indirect, as well as explicit or implicit. If the adoption of a standard by corporations is one of the consequences of diffusion work, another result can be the integration of ideas and elements of the standard in other CSR initiatives.

Given that environmental responsibility is one of the key topics of corporate responsibility, the third article places the CSR debate in the broader context of environmental problems and the consented efforts to mitigate them. The article evaluates the strengths and weaknesses of the green movement, governments and corporations in environmental reforms to note that nothing indicates a social change which would allow societies to overcome the global environmental crisis. By means of foresight methodology, the article examines the possible impacts of a major oil crisis that would lead to an economic depression in industrialized countries. This involuntary end to the economic growth model would open a window of opportunity for effective environmental reforms. The article ponders the role and responsibility of corporations in such a context. Specifically, it reveals that a responsible corporation would offer models of work reduction and work sharing. The absence of this topic in the current debate on corporate responsibility shows the limits of the dominant CSR discussion.

By analysing the institutional work of actors, this thesis contributes to the understanding of the institutionalization processes of CSR standards. Thereby, it helps us comprehend the phenomenon of voluntary transnational regulation initiatives aimed at making corporations more responsible. At the same time, the thesis shows that the current definition and

implementation of CSR does not adequately respond to the current environmental crisis. Therefore, it calls for a reconceptualization of CSR.

Keywords : institutional work, institutional creation, legitimation, institutionalization, diffusion, standardization, corporate social responsibility, transnational regulation, ISO 26000, ecological transition

Table des matières

Résumé	i
Abstract	iv
Table des matières	viii
Liste des tableaux	xiv
Liste des figures	xiv
Liste des sigles et abréviations	xv
Remerciements	xx
Introduction générale	1
1. Introduction.....	1
2. Le contexte de l'émergence des standards transnationaux de responsabilité des entreprises	3
3. Présentation et mise en dialogue des articles	8
3.1 Processus de construction, de légitimation et de diffusion des standards transnationaux en matière de RSE (articles 1 et 2)	8
3.2 Institutionnalisation limitée et impact négligeable ? Au-delà du « développement durable » réellement existant (article 3)	12
3.3 Quel peut être l'impact d'un régime transnational environnemental pour les entreprises ?	14
3.4 Répondre aux demandes sociétales : changement en profondeur, découplage ou écoblanchiment ?	16
3.5 Les standards RSE à l'exemple de l'ISO 26000 : constats adéquats, normes cohérentes et réalistes ? ..	19
3.6 Un scénario prospectif pour renouveler la discussion sur la RSE et pour raviver l'imagination sociologique.....	22
Bibliographie.....	25
Chapitre 1	32
Les standards RSE dans une approche néo-institutionnelle	32

1. Introduction.....	33
2. L'organisme de standardisation comme entité de gouvernance et comme autorité	34
3. Les théories néo-institutionnelles	35
4. Le champ organisationnel et l'isomorphisme	39
5. Création institutionnelle et travail institutionnel.....	41
6. Les processus d'institutionnalisation	45
7. Légitimité et processus de légitimation	45
8. La conceptualisation de l'organisme de standardisation dans la théorie néo-institutionnelle.....	46
9. Légitimité politique et légitimité organisationnelle	49
10. La quête de légitimité des organismes de standardisation	52
11. Conclusion	54
Bibliographie.....	56
Chapitre 2	61
Méthodologie des études de cas	61
1. Introduction.....	61
2. L'étude de cas comme méthodologie de recherche qualitative	62
3. Premier article : une méthodologie d'étude de cas comparatif.....	65
3.1 La collecte de données.....	67
3.2 La Périodisation et la recherche documentaire	67
3.3 Les entretiens de recherche semi-directifs	68
4. Deuxième article : une méthodologie d'étude de cas avec deux cas enchâssés	71
4.1 La collecte de données.....	73
4.2 Une catégorisation des acteurs comme préalable à la collecte de données	73
4.3 La périodisation et la recherche documentaire	75

4.4 Les entretiens de recherche semi-directifs	76
4.5 L'observation participante sur deux sites	84
4.6 L'analyse des données d'entretiens	87
4.7 Exemples de verbatim pour illustrer les résultats	95
Bibliographie.....	100
Chapitre 3	103
Article 1 : Construction et légitimation initiales des standards transnationaux de responsabilité des entreprises : entre actions intentionnelles et contraintes institutionnelles	103
1. Introduction.....	104
2. Cadrage théorique et méthodologie	106
2.1 Le travail institutionnel dans la création d'un standard	106
2.2 La quête de légitimité des créateurs de standards	109
2.3 Choix des cas et méthodologie	113
3. La construction de l'UN Global Compact	115
3.1 Contexte, idées et positions des initiateurs	115
3.2 Chronologie des événements	116
3.3 Création discursive et substantielle.....	117
3.4 Mobilisation du soutien	118
3.5 Organisation d'un espace d'échanges	120
4. La construction du projet ISO 26000.....	121
4.1 Contexte, idées et positions des initiateurs	121
4.2 Chronologie des événements	122
4.3 Création discursive et substantielle.....	123
4.4 Mobilisation du soutien	125
4.5 Organisation d'un espace d'échanges	126

5. Discussion et conclusion.....	128
Bibliographie.....	133
Chapitre 4.....	141
Article 2 : ISO 26000 Gets Taken Around: Diffusion Work as the Crucial Link Between Standard Creation and Adoption	141
1. Introduction.....	142
2. An institutional perspective on CSR standards diffusion	144
3. Diffusion as institutional work.....	146
4. Case and methods	149
4.1 The Case of the Diffusion of ISO 26000	149
4.2 Case methodology	151
5. Actors and activities in the early diffusion of ISO 26000	152
5.1 ISO and international diffusion activities	152
5.2 National standardization bodies.....	155
5.3 Governments.....	157
5.4 Business associations.....	158
5.5 Consultants	160
5.6 Researchers.....	161
6. Analysis.....	162
6.1 Insiders as main diffusers at the national level	162
6.2 Types of diffusion.....	165
6.3 Persuasion in favour and against ISO 26000	168
6.4 A take on the initial diffusion trend	170
7. Conclusion	173
Bibliography	175

Chapitre 5	183
Article 3 : Si la transition écologique avait lieu... Une prospective sociologique pour élargir la discussion sur la responsabilité des entreprises	183
1. Introduction et méthodologie	185
2. La transition écologique n'a pas lieu	187
3. Les acteurs dans la réforme environnementale.	191
3.1 Les gouvernements	192
3.2 Le mouvement vert.....	194
3.3 Les entreprises	196
4. Un prix élevé du pétrole comme possible déclencheur d'une transition écologique..	198
5. Les adaptations dans la transition et le rôle des entreprises.....	202
6. Conclusion	206
Bibliographie.....	208
Conclusion générale	216
1. Les contributions de la thèse.....	216
2. Perspectives de recherche	220
Bibliographie.....	223
Annexes	i
Annexe 1 : Les dix principes du Global Compact de l'ONU :	i
Annexe 2 : Vue d'ensemble schématique de l'ISO 26000 :	ii
Annexe 3 : Exemple d'un guide d'entretien avec un des acteurs dans l'initiation de l'ISO 26000.....	iii
Annexe 4 : Formulaire de consentement de recherche :	v
Annexe 5 : Exemple type d'un guide d'entretien, diffusion ISO 26000	x

Annexe 6 : Guide d'entretien avec un gestionnaire d'une organisation de normalisation .. xiii

Annexe 7 : Programme de l'« Open Forum » de l'ISO (*ISO 26000 International Workshop*)
..... xvi

Annexe 8 : Liste des priorités des participants à l'ISO Open Forum sur l'ISO 26000..... xix

Liste des tableaux

Tableau I.	Les trois articles comparés.....	3
Tableau II.	Les entretiens d'experts	83
Tableau III.	Participation à la construction de l'ISO 26000	88
Tableau IV.	Les catégories des acteurs de diffusion.....	89
Tableau V.	Degrés d'engagement.....	89
Tableau VI.	Les types d'activités de diffusion	90
Tableau VII.	Les destinateurs du travail de diffusion	90

Liste des figures

Figure 1.	Évènements clés dans le lancement du projet d'ISO 26000.	68
Figure 2.	Les codes et leur regroupement	94
Figure 3.	Les formes de travail institutionnel dans la création d'un standard RSE.....	108
Figure 4.	Modèle des relations entre travail institutionnel et légitimité.....	111
Figure 5.	Four modes of standard diffusion	166

Liste des sigles et abréviations

ALCAM : Ancienne entreprise canadienne de fabrication d'aluminium

BDA : Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

BDI : Bundesverband der Deutschen Industrie

Bitkom : Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien

BMAS : Bundesministerium für Arbeit und Soziales

BMUB : Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit

BMZ : Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

BNQ : Bureau de normalisation du Québec

BRD : Bundesrepublik Deutschland

CBERN : Canadian Business Ethics Research Network

CEA : Canadian Electricity Association

CNN : Conseil canadien des normes

CNUCED : Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement

COP : Conference of Parties

COPOLCO : Committee on Consumer Policy

CRIMT : Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail

CRSH : Conseil de recherches en sciences humaines du Canada

CSA : Canadian Standards Association

DAX : Deutscher Aktienindex

DEVCO : Committee on developing countries

DGB : Deutscher Gewerkschaftsbund

DIN : Deutsches Institut für Normung

DIS : Draft International Standard

DNWE : Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik

EMAS : Eco-Management and Audit Scheme

FLA : Fair Labor Association

FMI : Fonds monétaire international

FSC : Forest Stewardship Council

GEO 5 : Global Environmental Outlook 5

GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

GRI : Global Reporting Initiative

HCDH : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme

ICC : International Chamber of Commerce

IEA : International Energy Agency

IFDD : Institut de la Francophonie pour le développement durable

IISD : International Institute for Sustainable Development

ILO : International Labor Organization

IPCC : Intergovernmental Panel on Climate Change

ISO : International Organization for Standardization

ISO : Organisation internationale de normalisation

MENA : Middle East and North Africa

MIV : Milchindustrie-Verband

MoU : Memorandum of Understanding

NGO : Non governmental organization

NORMAPME : European Office of Crafts, Trades and Small and Medium-sized Enterprises for Standardisation

NWIP : New Work Item Proposal

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development

OIT : Organisation internationale du travail

OMC : Organisation mondiale du commerce

ONG : Organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PDG : Président-directeur général

PIB : Produit intérieur brut

PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement

PNUE : Programme des Nations unies pour l'environnement

PUCV : Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

R&D : Recherche et développement

Rio +20 : United Nations Conference on Sustainable Development 2012

RNF : Réseau de normalisation de la Francophonie

ROR : Revue de l'organisation responsable

RS : Responsabilité sociale

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

SA : Social Accountability

SAG : Strategic Advisory Group

SCC : Standards Council of Canada

Sida : Swedish International Development Agency

SII : Standards Institution of Israel

SME : Small and medium-sized enterprises

SR : Social Responsibility

SSRO : Support, Service, Research and Other

TC : Technical Committee

TMB : Technical Management Board

UN : United Nations

UNCTC : United Nations Centre on Transnational Corporations

UNEP : United Nations Environment Programme

UNGC : United Nations Global Compact

UNICEF : United Nations Children's Fund

UNRISD : United Nations Research Institute For Social Development

VCI : Verband der Chemischen Industrie

WEF : World Economic Forum

WGSR : Working Group on Social Responsibility

WRAP : Worldwide Responsible Accredited Production

WWF : World Wide Fund for Nature

ZDH : Zentralverband des Deutschen Handwerks

ZVEI : Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Arnaud Sales, mon directeur de thèse, pour sa générosité, sa rigueur et son expertise dans l'accompagnement de cette thèse. Je remercie Thomas Beschorner, mon co-directeur de thèse, pour ses conseils pratiques et intellectuels. Je remercie également les autres professeurs et employés du département de sociologie de l'Université de Montréal pour leur soutien.

Je suis par ailleurs reconnaissant envers Arnaud Sales et Thomas Beschorner pour m'avoir intégré dans le projet de recherche intitulé : « Rôle et impact des autorités privées dans la régulation éthique des activités des entreprises », subventionné par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Cette collaboration a contribué à ma formation de chercheur en sciences sociales et a permis d'enrichir mes réflexions théoriques et éthiques.

Merci à Thomas Beschorner de m'avoir aussi invité à participer à la *Transatlantic Doctoral Academy on Social Responsibility* (TADA). Cette série de séminaires germano-canadiens m'a permis de présenter ma recherche et de discuter avec de nombreux chercheurs travaillant sur des thématiques similaires à la mienne.

Je remercie également tous mes collègues et amis, tout spécialement Arnaud C. et Daphné, pour leur soutien moral, leurs conseils et les échanges intellectuels enrichissants.

Je tiens également à remercier les personnes qui ont participé aux entretiens de recherche. Elles ont généreusement partagé leurs connaissances et leurs perspectives, sans lesquelles cette recherche n'aurait pas pu être faite.

Enfin, je remercie les membres de ma famille qui ont su m'accompagner avec leur cœur, leur ouverture et leurs autres forces dans mon cheminement de thèse, tout particulièrement Geneviève et Ilian, qui m'ont encouragé dans ce parcours et qui ont aussi aidé à me changer les idées quand c'était nécessaire.

Finalement, cette thèse a également été rendue possible grâce à divers soutiens financiers, tout d'abord les fonds de recherche du CRSH indiqués plus haut, puis d'une bourse doctorale du CRSH. Les organisations suivantes m'ont également donné un soutien financier : le département de sociologie (UdeM), la faculté des études supérieures (UdeM), le Bureau du personnel enseignant (UdeM), la TADA, le Centre canadien d'études allemandes et européennes et le Canadian Business Ethics Network (CBERN).

Introduction générale

1. Introduction

Sur fond de globalisation économique et de scandales d'entreprises et en conséquence des pressions d'acteurs sociaux et d'ONG transnationales, le phénomène des standards transnationaux en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises a pris de l'ampleur. Vu que les initiatives de standardisation visent les entreprises dans de nombreux pays et que l'adoption des standards est volontaire, de nombreuses questions subsistent quant à l'émergence de ces initiatives, à leur capacité de se faire reconnaître par les acteurs du champ de la RSE et à leur impact. Quels sont les acteurs qui construisent les standards transnationaux et comment s'y prennent-ils? Quelles sont les conditions qui doivent être réunies pour que ces standards soient reconnus et potentiellement adoptés par les entreprises? Comment font les organisations à l'origine des initiatives pour diffuser leur standard et pour joindre les entreprises visées? Et quelle est la responsabilité des entreprises et l'impact potentiel des standards RSE dans le contexte de la transition écologique?

Cette thèse par articles contribue à répondre à ces questions. Elle est composée de trois articles qui ont pour objectif de comprendre les processus de construction, de diffusion et - dans une perspective globale et critique - les effets potentiels des standards transnationaux de responsabilité des entreprises.¹ Le premier article, intitulé « Construction et légitimation initiales des standards transnationaux de responsabilité des entreprises : entre actions intentionnelles et contraintes institutionnelles », compare la construction du standard *Global Compact* de l'Organisation des Nations Unies (UNGC) avec celle de l'*ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Il a été publié en 2015 dans la revue *Études internationales*. Le deuxième

¹ Notre thèse s'inscrit dans un projet de recherche intitulé « Rôle et impact des autorités privées dans la régulation éthique des activités des entreprises ». Ce projet de recherche, subventionné par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), a été dirigé par les Professeurs Arnaud Sales (Université de Montréal) et Thomas Beschorner (Université de Saint-Gall). La thèse de notre collègue Arnaud Celka, intitulée « Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise : Études de cas de firmes en situation de crise » (2014) fait partie des résultats de ce projet de recherche.

article analyse les processus de diffusion de l'ISO 26000 à la suite de son lancement international en 2010. L'article est rédigé en anglais et s'intitule « ISO 26000 Gets Taken Around: Diffusion Work as the Crucial Link Between Standard Creation and Adoption ». Il paraîtra dans une version légèrement écourtée dans un ouvrage intitulé « Corporate Social Responsibility: Institutional and Organizational Perspectives » (2017), dirigé par notre directeur de recherche Arnaud Sales et édité chez Springer. Le troisième article s'intitule « Si la transition écologique avait lieu... Une prospective sociologique pour élargir la discussion sur la responsabilité des entreprises ». Il a été publié en 2015 dans la *Revue de l'organisation responsable*. Ce dernier article s'interroge sur le rôle et la responsabilité des entreprises dans une transition écologique qui tarde à être mise en place.

Les trois articles sont précédés par deux autres chapitres. Le premier conceptualise les standards de responsabilité des entreprises (standards RSE) dans la théorie néo-institutionnelle. Le deuxième porte sur la méthodologie de recherche utilisée dans le cadre de cette thèse. Il approfondit la question de la conception des études de cas ainsi que la question de la collecte et de l'analyse de données. La thèse se termine par une conclusion générale qui souligne les contributions de la recherche et qui esquisse des perspectives de recherche future. Une bibliographie se trouve à la fin de chaque chapitre.

Cette introduction générale vise à expliciter les liens entre les trois articles rédigés dans le cadre de cette thèse. Elle débute par la description du contexte général de l'émergence des standards transnationaux de responsabilité des entreprises. En nous situant dans la problématique de la régulation transnationale des entreprises, nous montrons par la suite comment les trois articles s'articulent autour des questions de l'émergence, de l'institutionnalisation et de l'impact potentiel des standards RSE. Le tableau ci-dessous donne un aperçu synthétique des approches théoriques et méthodologiques mobilisées pour les trois articles respectifs (tableau I). Pour des introductions plus spécifiques, nous référons aux introductions de chacun des trois articles.

	Article 1	Article 2	Article 3
Champ sociologique	Sociologie des organisations, sociologie des relations internationales	Sociologie des organisations	Sociologie de l'environnement
Approche théorique	Théorie néo-institutionnelle, création institutionnelle	Théorie néo-institutionnelle, création institutionnelle	"Treadmill of production", société thermo-industrielle
Concepts clés	Travail institutionnel, standardisation, légitimation	Travail institutionnel, diffusion	Transition écologique, verrouillage structurel, post-croissance
Méthodologie	Étude de cas qualitative comparée	Étude de cas qualitative (deux sous-cas)	Prospective qualitative, scénario
Échelle d'analyse	Méso-sociologique	Méso-sociologique	Macro-sociologique
Données	Entretiens, documentation	Entretiens, documentation, observation participante	Documentation

Tableau I. Les trois articles comparés

2. Le contexte de l'émergence des standards transnationaux de responsabilité des entreprises

Depuis les années 1990, on observe l'émergence d'un grand nombre de standards transnationaux de responsabilité sociétale qui s'adressent aux entreprises (multinationales). L'objectif premier de ces standards est d'amener les entreprises à adopter un comportement responsable dans des domaines jugés problématiques : la gouvernance, les droits des travailleurs, les impacts environnementaux, les répercussions sur les communautés locales. Certains standards s'adressent à un secteur économique spécifique ; d'autres visent toutes les entreprises. Les uns ciblent des thématiques précises (protection des forêts, conditions de travail) ; d'autres englobent plusieurs thématiques.

Plusieurs facteurs se trouvent à l'origine de ce phénomène de standardisation. Un élément-clé est la globalisation économique, c'est-à-dire la 'dénationalisation' des flux de capitaux, de biens et de services (Zürn, 1998). La croissance des flux économiques dépassant les frontières nationales est allée de pair avec une nouvelle organisation de la structure des entreprises transnationales vers les chaînes de valeurs et d'approvisionnement véritablement globales (Gereffi et Korzeniewicz, 1994 ; Herrigel et Zeitlin, 2010).² Parallèlement, les entreprises transnationales ont fortement crû en nombre et en taille (Dunning et Lundan, 2008 : 8). Devenues des entités puissantes à l'échelle du globe, ces entreprises influencent et contournent habilement les différentes législations nationales, comme le décrit notamment Alain Deneault à propos de l'entreprise Total S.A. (2017). Si ces transformations ont commencé dans les années 1970, elles se sont accélérées à partir des années 1990, avec la mise en place des nouvelles technologies d'information et de communication, les effets de la fin de la guerre froide et l'ouverture économique de la Chine et de l'Inde.

Ces transformations ont été facilitées et accompagnées par des politiques et par un discours correspondant (Pattberg, 2004 ; 2006 ; Jenkins, 2001). Du côté des gouvernements, il y a eu les politiques de libéralisation, de privatisation et de dérégulation qui ont été introduites à partir des années 1980, d'abord par les gouvernements britanniques et étatsuniens, plus tard par d'autres États. Les idées, souvent résumées sous le slogan du « néolibéralisme économique » et du « Consensus de Washington », considèrent la régulation étatique des acteurs économiques comme une distorsion négative des marchés et comme une entrave à l'allocation optimale des ressources (Pattberg, 2006 : 15).³ Ces idées ont également gagné en force sur la scène internationale, notamment au sein du FMI, de la Banque Mondiale, et, par la suite, au sein de l'ONU. Ainsi, les pays émergents sont passés d'une politique de régulation des entreprises

² Pour une bonne illustration, voir l'exemple de la fabrication « transnationale » et « just in time » d'un ordinateur portable : Friedman T. (2007) : *The world is flat*, p. 580-585.

³ Pour une discussion sur le retrait de l'État et ses conséquences voir Sales et Beschorner (2006).

transnationales à une politique d'ouverture de marché, visant à favoriser les investissements directs de l'étranger.⁴

Avec un changement d'attitude pour l'autorégulation des acteurs économiques et l'internationalisation accrue des économies, le discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a également gagné en popularité.⁵ Avant les années 1990, la RSE était avant tout thématique aux États-Unis dans un cadre national. Depuis, elle s'est internationalisée. On observe un mouvement vers l'explicitation de la RSE par les entreprises (Matten et Moon, 2008 ; Capron et Petit, 2011) et vers la question de la responsabilité des entreprises multinationales dans les pays du Sud (Vogel, 2006 : 6). En mettant l'accent sur les actions volontaires des entreprises, les politiques de RSE cadrent bien avec la philosophie de l'autorégulation des acteurs économiques privés. Dans certains cas, les gouvernements étaient directement impliqués dans le développement de standards de responsabilité des entreprises (Esbenshade, 2004 ; Bartley, 2007).

Du côté des entreprises, les questions de réputation et l'importance croissante de l'image de marque ont rendu certaines entreprises plus vulnérables à la critique des consommateurs et des mouvements sociaux (Jenkins, 2001 : 19 ; Klein, 2000). Divers désastres humains et écologiques ont été causés par des entreprises et leurs dirigeants. On peut penser à la catastrophe chimique de l'entreprise Union Carbide à Bhopal en 1984 ou à la marée noire causée par le pétrolier Exxon Valdez en 1989. Parmi des exemples plus récents, on trouve l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon (BP) en 2010 ou encore l'effondrement de l'immeuble Rana Plaza au Bangladesh en 2013.

Sous la pression publique, les entreprises ont dû agir pour garder ou regagner la légitimité sociétale de leurs entreprises. Selon Abott et Snidal (2009), ces catastrophes industrielles ont des « effets de démonstration » qui révèlent les conséquences négatives d'un

⁴ Par exemple, les tentatives onusiennes de développement d'un code de conduite obligatoire pour les entreprises transnationales (UNCTC Draft Code) échouent et le projet est abandonné au début des années 90 (Jenkins, 2001 : 16).

⁵ Sur l'histoire de la responsabilité sociale de l'entreprise, voir notamment Pasquero (2013) et Carroll (2008).

manque de régulation (p. 55). Dans les deux premiers cas mentionnés plus haut, on peut même tracer un lien direct entre une catastrophe industrielle et l'émergence d'un standard de responsabilité.⁶ La sensibilité à l'impact environnemental des activités économiques s'est notamment renforcée à partir des années 1960. Des acteurs de la société civile se sont constitués en acteurs transnationaux en formant des ONG telles que le *Fonds mondial pour la nature*, *Les Amis de la Terre* et *Greenpeace*. Ne voyant pas assez de résultats de la part des États et des organisations internationales dans la lutte contre les comportements abusifs des entreprises, les acteurs de la société civile se sont tournés vers les entreprises, soit pour les mettre directement sous pression, soit pour chercher à les convaincre de collaborer au développement de standards de responsabilité sociale (Bartley, 2003 ; Seidman, 2007 ; Celka, 2014b). Par exemple, la mise en place du système de certification forestière du *Forest Stewardship Council* (FSC) était en partie une réaction à l'échec de la communauté internationale à développer un accord international sur la gestion forestière et contre la déforestation des forêts tropicales (Bartley, 2003 : 452).

Il est difficile d'évaluer jusqu'à quel point les États ne *peuvent* plus réglementer certaines activités économiques transnationales parce qu'elles échappent à leur autorité, à leur compétence (Büthe et Mattli, 2011) et à leur capacité d'action collective au niveau international, ou jusqu'à quel point ils ne *veulent* plus le faire pour des raisons idéologiques, des raisons de complaisance et pour des raisons de concurrence face aux autres États. Quoi qu'il en soit, le résultat est semblable : il existe un certain vide régulateur à l'échelle internationale et il n'y a pas d'instances intergouvernementales qui veillent à l'application des normes et qui pourraient sanctionner les acteurs économiques en cas de non-respect.

Dans la régulation volontaire des entreprises, nous pouvons distinguer deux phases (Pattberg, 2006 : 9, Abbott et Snidal, 2009 : 54). Une première phase a été celle de l'autorégulation des entreprises qui a été prépondérante jusqu'au milieu des années 1990. Cette

⁶ La catastrophe chimique de Bhopal (1984) a ainsi été à l'origine de Responsible Care, une initiative de l'industrie chimique ayant pour objectif l'amélioration de la sécurité, de la santé et de la performance environnementale. Autre exemple : le désastre écologique de la marée noire causée par l'accident du pétrolier Exxon Valdez en 1989. Cette catastrophe a motivé le développement d'un code de conduite environnemental (Principes Valdez/CERES) par l'organisation du même nom (Pattberg, 2006 : 21).

forme de régulation par des codes de conduite individuels aux entreprises (par exemple le « GAP Code of Conduct ») ou des codes de conduite conçus par des associations économiques (par exemple le « Responsible Care » dans l'industrie chimique), a souvent été caractérisée par des processus d'application et de mise en œuvre plutôt faibles. Leur impact positif n'étant pas clair, des acteurs de la société civile ont fortement mis en doute l'effectivité et la légitimité de ces codes et initiatives.

C'est notamment pour ces raisons que les rôles politiques des acteurs civiques et des entreprises transnationales se sont transformés (Wolf, 2008 ; Scherer *et al.*, 2006). Des initiatives de co-régulation ont gagné en importance à partir du milieu des années 90 (Pattberg, 2006 : 10 ; Abbott et Snidal, 2009). La co-régulation transnationale constitue un type de régulation où au moins deux types d'acteurs (souvent appelé parties prenantes) participent à la conception et à la mise en œuvre des normes de responsabilité des entreprises (Pattberg, 2007). Ces acteurs peuvent provenir du monde des entreprises, de la sphère civile, du mouvement syndical ou encore d'entités publiques. Cette approche d'une gouvernance plus inclusive promue par la co-régulation a pour objectif de rendre les standards ainsi développés plus crédibles.⁷ Afin de rendre leur application plus effective, certains standards sont certifiables et vérifiés par des organisations indépendantes. Par exemple, Graeme Auld compare l'évolution des systèmes de certification dans des secteurs variés tels que la foresterie, la culture du café et la pêche (2014). Parmi les initiatives de co-régulation les plus connues se trouvent le *Forest Stewardship Council* dans le domaine des produits forestiers, la *Global Reporting Initiative* dans la reddition des comptes en matière sociale et environnementale, la *Fair Labour Organization* dans le domaine des droits des travailleurs, le *Global Compact* de l'ONU et l'*ISO 26000*. Vu le phénomène d'institutionnalisation de nombreux standards transnationaux, les chercheurs ont commencé à s'intéresser aux interactions des standards avec les différents niveaux de la régulation publique (Bartley, 2011 ; Eberlein *et al.*, 2014).

⁷ Cette co-régulation où l'État n'est qu'un régulateur parmi d'autres ou dans laquelle il ne participe qu'indirectement, fait partie du phénomène de la gouvernance transnationale. Elle peut prendre diverses formes et elle est conceptualisée sous différentes dénominations : « transnational norm building networks (Mückenberger, 2008), « transnational multistakeholder standardization » (Tamm Hallström, 2010), « global civil regulation » (Vogel, 2010), « regulatory-standard setting institutions » (Abbott et Snidal, 2009), « non-state market driven governance (Cashore, 2002). Voir également Green (2014).

Depuis la crise financière globale de 2007-2008, la situation pour les standards RSE transnationaux n'a pas fondamentalement changé. Cependant, on assiste aujourd'hui à des phénomènes qui pourraient amener de profondes mutations socio-économiques, influençant également la discussion sur la RSE. D'une part, il y a un ralentissement de la mondialisation perceptible dans la faible croissance du commerce international, un endettement public et privé sans précédent et une montée continue des inégalités de richesses (Galbraith, 2015 ; Piketty, 2013, Streeck, 2014). D'autre part, on assiste à une éventuelle fin de l'hégémonie américaine et à une montée des forces politiques nationalistes qui auraient comme possible conséquence des politiques protectionnistes et un certain ré-encastrément de l'économie en des configurations moins globales. Ces mutations socio-économiques pourraient reconfigurer le débat sur la RSE.⁸

3. Présentation et mise en dialogue des articles

Dans la première partie de cette section, nous montrons les liens entre le premier et le deuxième article. Par leurs thématiques et leurs approches théoriques similaires, ils forment une suite logique. Dans la deuxième partie de la section, nous poursuivons notre réflexion en intégrant le troisième article et nous montrons comment différentes considérations nous amènent à dépasser le cadre d'analyse habituel du phénomène de la RSE et de la régulation des entreprises par des standards RSE.

3.1 Processus de construction, de légitimation et de diffusion des standards transnationaux en matière de RSE (articles 1 et 2)

Nous venons de décrire le contexte général de l'émergence des initiatives de standardisation transnationaux multi-acteurs dans le domaine de la responsabilité des entreprises. Si maintes initiatives de standardisation ont été amorcées, toutes n'ont pas abouti et toutes n'ont pas eu le succès souhaité par leurs créateurs; c'est-à-dire une large reconnaissance par les acteurs du champ de la RSE et une adoption massive par les entreprises destinataires.

⁸ Une des possibles reconfigurations est esquissée dans le troisième article de cette thèse.

Puisqu'il s'agit des standards dont l'adoption est volontaire, les organisations à l'origine des standards n'ont pas de moyens coercitifs pour faire adopter leurs standards. En plus, les initiateurs des standards ont souvent très peu de moyens propres pour faire connaître leur projet de standardisation et pour convaincre les entreprises d'adopter les standards. Afin de mieux comprendre les processus d'émergence des standards transnationaux en matière de responsabilité des entreprises, nous avons conçu deux études de cas qui posent les questions suivantes :

- Premier article : Comment les initiateurs d'un standard s'y prennent-ils pour construire une norme qui sera non seulement approuvée, mais aussi perçue comme légitime par les entreprises et les acteurs de la société civile présents dans le champ de la RSE ?
- Deuxième article : Qu'est-ce qui se passe une fois qu'un nouveau standard RSE est publié et 'libéré' dans le paysage organisationnel ? Quels sont les acteurs qui essaient de diffuser et d'institutionnaliser le standard ? Que font les acteurs pour diffuser un standard ? Et est-ce qu'il y a des acteurs qui essaient d'entraver sa diffusion ?

Chaque initiative de standardisation qui aboutit traverse différentes phases. Ces phases peuvent notamment être analysées suivant une approche de stades de politiques publiques (policy stages), comme le font Abbott et Snidal (2009). Ces auteurs distinguent cinq stades subséquents comprenant la mise à l'agenda, la négociation, la mise en œuvre, le monitoring et la mise en application (*enforcement*) des standards. Selon leur analyse, les principaux acteurs (gouvernements, entreprises, ONG) auraient chacun des compétences spécifiques dont le degré varie selon les stades.

Dans la perspective institutionnelle, telle qu'approfondie au premier chapitre, les processus de standardisation peuvent être décrits comme des processus d'institutionnalisation où les standards RSE constituent un élément institutionnel faisant éventuellement partie d'un arrangement institutionnel transnational en matière de RSE. Les processus d'institutionnalisation ou le changement institutionnel peuvent également être séparés en différentes phases. Le découpage et la description des phases varient selon les auteurs. On peut par exemple distinguer des phases et des processus d'initiation au changement, de dé-

institutionnalisation, pré-institutionnalisation, théorisation, diffusion et de ré-institutionnalisation (Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood *et al.*, 2002). Dans le cas des standards RSE, ces processus d'institutionnalisation peuvent éventuellement mener à un standard qui est largement reconnu, adopté et suivi par les entreprises d'un champ organisationnel.

Des acteurs individuels et collectifs divers constituent le moteur derrière ces processus. Ils se constituent en réseaux plus ou moins formels afin de faire aboutir un projet de standardisation et de promouvoir le nouveau standard. Dans une théorisation très volontariste, ces acteurs sont conceptualisés comme des entrepreneurs institutionnels. De façon plus modeste, nous proposons que ces acteurs font du « travail institutionnel » (Lawrence *et al.*, 2009) qui a comme objectif de créer, de maintenir ou de défaire des institutions, en l'occurrence les standards RSE.

C'est dans cette contingence entre *travail institutionnel*, *stades* et *processus d'institutionnalisation* que se situent nos deux premiers articles. En étudiant les acteurs en œuvre dans la *construction* et la *diffusion* des standards RSE, les deux articles s'articulent de façon chronologique. Le premier article s'intéresse aux conditions de la *construction* du standard, tandis que le deuxième analyse sa *diffusion*. Comme nous le montrons dans le deuxième article, il peut y avoir un certain chevauchement chronologique entre les activités de construction d'un standard RSE et les activités de sa diffusion. Si les deux phases sont couvertes par le concept du travail institutionnel qui vise la création d'un élément institutionnel, les activités de la construction et les activités de diffusion sont de nature différente.

Les deux articles présentent des études de cas dont l'analyse s'appuie notamment sur des données d'entretiens avec les acteurs-clés, impliqués dans la construction et la diffusion des standards. Pour plus de détail sur la conception des études de cas, nous référons au chapitre méthodologique.

Dans le premier article, nous comparons la construction du *Global Compact* de l'ONU avec celle de l'*ISO 26000* de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Le Global Compact de l'ONU a été amorcé au début des années 2000 par des collaborateurs du bureau du secrétaire général de l'ONU et porté par le secrétaire général de l'époque, Kofi Annan. Le

Global Compact se base sur 10 principes dans les domaines des droits humains, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Il appelle les entreprises transnationales à respecter ces principes et de s'engager dans différentes initiatives RSE onusiennes.⁹ L'ISO est la plus importante organisation de normalisation. Établie à Genève et ayant un statut privé, l'organisation est une fédération qui compte 163 organismes nationaux de normalisation comme membre. Elle coordonne des processus de normalisation internationaux et est à l'origine de milliers de normes techniques et de normes de systèmes de gestion. ISO 26000 a été amorcée en 2001 et développée entre 2005 et 2010 dans un processus multipartite. Le standard présente des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (RS) des organisations. Il définit la RS, ses principes, les principaux champs d'action et les façons de l'intégrer dans les organisations.¹⁰ La comparaison entre ces deux processus de standardisation montre que si différentes voies peuvent mener à la création d'un standard, les acteurs ne peuvent se passer de certaines formes de travail institutionnel pour faire aboutir leur projet. L'intérêt de l'article est de montrer comment les initiateurs créent « une raison d'être » pour le standard, construisent un réseau de soutien et essayent de légitimer le processus de standardisation. L'objectif de ces activités est de créer un standard crédible et d'augmenter le potentiel d'adoption par les entreprises visées.

Une étape importante dans la création de standards s'achève au moment de sa *publication*. Le deuxième article de la thèse reprend le cas de l'ISO 26000 et se penche précisément sur la phase qui suit sa publication et son lancement international. Afin que le nouveau standard ne soit pas « oublié dans un tiroir de bureau », l'organisme de standardisation entame des activités de promotion et de *diffusion*. Les processus de diffusion s'insèrent entre le stade de création d'un standard RSE et le stade de son adoption par les entreprises. Cette phase cruciale se voit souvent négligée dans l'approche d'analyse des politiques publiques, dans la mesure où les chercheurs supposent qu'une loi contraignante sera adoptée de façon plus ou moins, « automatique » par les entreprises. Cette phase est également négligée par les chercheurs qui mesurent un état de diffusion (et non pas le processus) en comptant le nombre

⁹ L'annexe 1 présente les dix principes du Global Compact.

¹⁰ L'annexe 2 présente une vue d'ensemble schématique de l'ISO 26000.

d'entreprises ayant adopté un standard donné. Or, la diffusion d'un standard ne va pas de soi et il n'est pas adopté de façon mécanique par les entreprises visées.

En mettant l'accent sur les processus de diffusion, ce deuxième article conceptualise les activités qui font suite à la publication d'un standard de « travail (institutionnel) de diffusion » entrepris par des acteurs individuels et collectifs afin de disséminer le nouveau standard. Dans notre perspective, le travail de diffusion a principalement lieu au niveau du champ organisationnel (niveau inter-organisationnel), tandis que l'adoption et la mise en œuvre a lieu au sein des entreprises individuelles (niveau intra-organisationnel).¹¹ L'article, à l'appui d'un terrain de recherche en Allemagne et au Canada, montre qu'une grande partie du *travail de diffusion* est entrepris par des acteurs qui ont participé à l'élaboration du standard, mais qui ne font pas formellement partie de l'ISO ou d'un bureau national de normalisation.

3.2 Institutionnalisation limitée et impact négligeable ? Au-delà du « développement durable » réellement existant (article 3)

Les deux premiers articles ont étudié comment divers et de nombreux acteurs « se mettent au travail » pour *créer* et pour *diffuser* des standards qui ont comme objectif affiché de contribuer à la responsabilisation des entreprises. Le troisième article pose, dans le contexte plus large de la crise environnementale globale, la question des *effets* des standards RSE. Si beaucoup d'auteurs se sont penchés sur la question de l'impact des politiques RSE et de leurs standards correspondant sur la croissance et le bénéfice des entreprises, en essayant de trouver un « business case » pour l'adoption des standards de responsabilité, certains ont également posé la question de l'apport et de l'*effectivité des standards* dans la résolution de problèmes qui sont à l'origine des efforts de standardisation. Bien que la quête de légitimité des organismes de standardisation et des entreprises puisse être une des explications de la multiplication des standards RSE, il y a tout de même l'idée que les standards RSE permettent de réduire les impacts négatifs provoqués par les entreprises dans les domaines des droits humains, sociaux et

¹¹ Pour l'analyse de la mise en œuvre de l'ISO 26000, voir par exemple les travaux de Gabriel, Baret et Schäfer (2012). Pour une analyse de la mise en œuvre de la norme ISO 14001, voir notamment (Boiral, 2007).

environnementaux. Le troisième article se concentre sur la problématique environnementale. Cette dernière est une des dimensions essentielles de la responsabilité des entreprises. L'article pose la question du rôle et de la responsabilité des entreprises dans les tentatives de surmonter la crise environnementale. De façon indirecte, nous nous interrogeons ainsi sur l'effectivité possible des standards de responsabilité environnementale dans le cadre économique actuel.¹²

Plus précisément, nous proposons dans ce troisième article une analyse qui place les entreprises dans un cadre institutionnel global. Dans un tel contexte, les entreprises représentent une des catégories d'acteurs, à côté des acteurs publics et des acteurs du mouvement vert, censés contribuer à résoudre les nombreux problèmes environnementaux. Nous montrons que le cadre institutionnel économique en place relativise fortement le rôle positif potentiel des standards RSE. Ces derniers semblent atténuer l'impact négatif des entreprises que de façon minimale et leur vision sous-jacente engendre le risque d'un détournement de l'attention des enjeux fondamentaux de la soutenabilité environnementale. Nous développons alors un scénario prospectif dans lequel le cadre institutionnel global serait ébranlé par la fin non volontaire du modèle de croissance. Dans ce scénario, le rôle actuel des entreprises serait mis en question et transformé. Ainsi, cette prospective ouvre de nouvelles pistes pour réfléchir aux enjeux de la responsabilité des entreprises dont les standards RSE font partie.

Dans les pages qui suivent, nous discutons trois éléments qui relient le phénomène de la standardisation RSE, étudié dans le premier et le deuxième article, avec la problématique plus large du rôle des entreprises dans la transition écologique, discutée dans le troisième article. Premièrement, nous abordons la question de la mesure de l'effectivité des standards de responsabilité environnementale. Deuxièmement, nous examinons la question de l'environnement institutionnel et des contraintes structurelles qui influencent le comportement des entreprises. Troisièmement, nous évaluons la pertinence et la cohérence de l'ISO 26000 en matière de responsabilité environnementale. Ces trois types de considérations nous amènent finalement à présenter la visée de notre troisième article.

¹² Notre analyse n'évalue donc pas la portée et les limites d'autres politiques et standards RSE, tels les droits humains ou les conditions de travail.

3.3 Quel peut être l'impact d'un régime transnational environnemental pour les entreprises ?

Une première approche à la question des conséquences des standards RSE consiste à faire un parallèle avec l'analyse des régimes internationaux. Dans la théorie des régimes internationaux et, notamment, dans l'analyse des régimes environnementaux, divers chercheurs ont essayé de mesurer l'effectivité de ces arrangements institutionnels qui ont comme objectif de résoudre des problèmes environnementaux à l'échelle internationale (Young (dir.), 1999 ; Underdahl et Young (dir.), 2004). Semblables aux régimes internationaux publics qui s'adressent aux États, les nombreux standards RSE transnationaux peuvent être conceptualisés comme un régime RSE hybride en émergence qui s'adresse aux entreprises multinationales (Pattberg, 2012).¹³

L'effectivité du régime RSE pourrait alors être mesurée en matière d'*output*, d'*outcome* et d'*impact* (Underdahl, 2004 ; Flohr *et al.*, 2010). La dimension de l'*output* comprend les arrangements institutionnels et la production des normes, des règles et des procédures. L'*outcome* concerne le comportement des destinataires des standards. On essaye alors de mesurer le changement de comportement des entreprises correspondant à l'*output*. La dimension de l'*impact*, finalement, correspond à la contribution de l'arrangement institutionnel à l'atteinte de l'objectif : une réduction satisfaisante de l'impact négatif sur l'environnement. L'analyse peut également comprendre les « conséquences non prévues » (*unintended consequences*), lesquelles peuvent être positives ou négatives (Flohr *et al.*, 2010 : 172).

Si le niveau d'analyse est l'entreprise individuelle, l'*output* correspond à l'adhésion de l'entreprise à un standard et à son engagement (*commitment*) par rapport à un comportement responsable. L'*outcome* correspond à des changements dans la structure organisationnelle de l'entreprise et à une réduction mesurable de l'impact.

¹³ Les chercheurs en relations internationales appellent « régime international » un arrangement institutionnel interétatique public, tandis que le terme « régime transnational » renvoie à un arrangement institutionnel à prédominance privée (Pattberg 2012).

Ces différentes dimensions de l'effectivité forment une chaîne causale. Il ne peut y avoir d'*impact* sans *outcome*, ni d'*outcome* sans *output*. Dans l'analyse de l'effectivité des régimes internationaux, Arild Underdal (2004 : 34) parle d'une *chaîne de conséquences* qui est produite par un régime. L'effectivité peut être mesurée à différents points de cette chaîne, mais plus on se déplace en aval de la chaîne, plus la mesure devient difficile. Il est ainsi plus facile de mesurer l'*output* d'un standard, tandis qu'un changement de comportement des entreprises (*outcome*) est déjà plus difficilement mesurable. Finalement, la mesure de l'apport d'un arrangement institutionnel à la solution du problème initialement posé est particulièrement ardue.

Underdal (2004) met en avant plusieurs éléments qui font que les chercheurs se concentrent habituellement sur les dimensions de l'*output* et de l'*outcome* et négligent la dimension de l'*impact* : la mesure de l'impact demande souvent de l'expertise dans d'autres champs disciplinaires; les changements de comportement peuvent être analysés au niveau micro (entretiens, observations) et finalement, il est difficile d'établir un lien causal entre une régulation et un impact. Selon Underdal :

The further out we move, the more difficult it becomes to distinguish effects caused by the regime from 'noise' caused by other factors. The causal inference problem can be difficult enough for behavioral change, but difficulties tend to increase substantially if we try to determine impacts on complex social or biophysical systems. (Underdal, 2004 : 35)¹⁴

Les évaluations de l'effectivité des standards environnementaux ont souvent donné des résultats mitigés. Par exemple, De Lima *et al.*, (2008) trouvent un impact positif, mais très faible dans le cas de la certification du *Forest Stewardship Council* au Brésil. Ponte (2008) par contre, ne trouve pas d'effets positifs de la certification du *Marine Stewardship Council* en Afrique du Sud. Pattberg constate également les limites des régimes environnementaux transnationaux :

...we are in need of better theoretical arguments about the limits of transnational environmental regimes. Often based on a market mechanism (such as certification) and the demand of well-educated and affluent consumers in the North, many transnational

¹⁴ La causalité pourrait même aller dans l'autre sens, c'est-à-dire que ce sont les entreprises qui sont déjà les plus responsables qui adopteraient les standards.

regimes seem to be limited in their ability to change underlying patterns of environmental degradation. (2012 : 114)

Malgré la difficulté à mesurer les effets des standards de responsabilité environnementale, leur mise en œuvre semble donner des résultats mitigés et leur contribution à la réduction de l'impact environnemental des entreprises semble être très limitée.

3.4 Répondre aux demandes sociétales : changement en profondeur, découplage ou écoblanchiment ?

La deuxième question autour de l'effectivité des standards RSE et de la responsabilité environnementale des entreprises concerne le contexte structurel ou institutionnel plus large. Ce dernier peut être plus ou moins propice à un comportement responsable (Campbell 2007). Les entreprises doivent répondre à des demandes diverses et souvent contradictoires, provenant de leur environnement institutionnel. D'une part, une entreprise doit être techniquement efficace pour survivre dans un environnement compétitif. D'autre part, elle doit se conformer aux lois et être perçue comme étant légitime auprès de divers acteurs sociétaux (Meyer et Rowan, 1977).

Un type de demande adressée aux entreprises a trait aux préoccupations environnementales. Dans ce cas, certains acteurs font pression sur les entreprises pour qu'elles réduisent l'impact environnemental négatif de leurs activités. Afin de répondre aux attentes sociétales, les entreprises peuvent adopter des règles et des pratiques, légitimées par leur environnement institutionnel.¹⁵ S'ils sont reconnus et perçus comme étant légitimes, les standards RSE font partie de ces normes et règles institutionnelles, considérées par Meyer et Rowan comme des mythes rationalisés (1977). Cependant, quand ces règles entrent en contradiction avec les exigences d'efficacité notamment, les entreprises ont tendance à les suivre

¹⁵ Scherer et Palazzo (2013) distinguent trois stratégies que peuvent adopter les entreprises pour répondre aux attentes sociétales : (1) l'adaptation aux attentes, (2) la manipulation des attentes, (3) l'engagement d'une « conversation » avec les acteurs sociaux pour essayer de trouver un compromis (*moral reasoning*). Selon les auteurs, la troisième stratégie est la plus prometteuse dans un environnement hétérogène avec des demandes sociétales contradictoires.

uniquement de façon symbolique, « cérémonielle » ou superficielle. Cette pratique est appelée découplage par Meyer et Rowan (1977).¹⁶

Travaillant avec un cadre théorique différent, Pascal Van Griethuysen (2010) arrive à une conclusion similaire de celle de Meyer et Rowan. Selon lui, les entreprises sont tout d'abord soumises à trois contraintes structurelles qui trouvent leurs bases dans l'institution du capitalisme : la solvabilité, la rentabilité et la pression temporelle. Au sein des activités économiques, la raison éco-sociale se trouve ainsi structurellement subordonnée à la rationalité économique capitaliste. Les demandes sociétales seraient donc nécessairement appréhendées de façon purement instrumentale et managériale par les entreprises, ce qui limite fortement la portée potentielle de la RSE (Van Griethuysen, 2010). La popularité du slogan des « solutions gagnantes-gagnantes » - c'est-à-dire à la fois bien pour l'environnement biophysique et profitable pour l'entreprise - témoigne d'ailleurs de cette interprétation purement managériale de la RSE.

À l'exemple de l'adoption de la norme de gestion environnementale ISO 14001, Boiral (2007) montre que la marge de manœuvre des entreprises pour obtenir une certification environnementale est assez grande, ce qui encouragerait un comportement cérémoniel et une conformité superficielle : « The ISO 14001 system can be viewed as a formal structure only loosely connected with real activities and implemented to provide a rational and legitimate image of an organization's environmental management » (Boiral, 2007 : 128). L'effectivité d'un standard environnemental comme l'ISO 14001 serait donc plutôt faible : « There were only relative improvements in environmental practices and performance, despite the often idealized statements about the standard's supposed rigour, rationality, and other advantages (Boiral, 2007 : 141).

Dans la même veine, Banerjee constate que le discours entrepreneurial sur la soutenabilité est souvent détourné : « Corporate discourse on sustainability produce an elision that displaces the focus from global planetary sustainability to sustaining the corporation through « growth opportunities » (2008 : 66). Un exemple de ces incohérences manifestes a été livré par le PDG

¹⁶ Pour un renouvellement de l'analyse des différentes formes de découplage organisationnel, voir notamment Bromley et Powell (2012).

d'Hydro-Québec, une entreprise publique avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 13 milliards de dollars canadiens. La publication des rapports annuels sur le développement durable où Hydro-Québec affirme que l'entreprise est « [t]otalement acquise aux principes du développement durable »¹⁷, mais cela n'empêche pas son PDG de se réjouir d'une hausse des précipitations causées par le réchauffement climatique, puisque cela permettra à l'entreprise de produire et d'exporter plus d'électricité.¹⁸

On doit également se demander si la « gestion verte » (*green management*) est vraiment aussi indispensable que l'affirment Alfred et Adam dans un article de 2009 ?¹⁹ Le peu d'importance que semblent accorder les consommateurs aux performances environnementales des entreprises peut conforter ces dernières dans leur traitement symbolique et découplé de la question environnementale. L'exemple récent de la fraude environnementale du producteur automobile Volkswagen et le peu de réactions de la part des acheteurs montre que les consommateurs ne « sanctionnent » pas nécessairement une entreprise en cas de scandale. Certes, les ventes de voitures de la marque ont baissé aux États-Unis à la suite de la découverte de la fraude, mais les ventes globales ont progressé en 2016 pour faire de VW le constructeur automobile le plus important au monde.

Ce n'est qu'un exemple parmi de nombreux autres qui indique que la question environnementale n'est pas un facteur qui influence fortement la perception de légitimité des consommateurs et d'autres acteurs sociétaux. Divers chercheurs sont arrivés au même constat désillusionné : « Whiles many people profess to care about CSR and claim that informs their marketplace decisions, relatively few act on these beliefs » (Vogel, 2006 : 46). Si tel est le cas, la faible « demande » pour la responsabilité environnementale des entreprises témoigne également de l'échec du mouvement environnemental. Plus généralement, l'environnement

¹⁷ Hydro-Québec, Rapport sur le développement durable : <http://www.hydroquebec.com/developpement-durable/centre-documentation/rapport-developpement-durable.html>, consulté le 11 mai 2016.

¹⁸ La Presse, 28 août 2016: « Les changements climatiques profitables à Hydro, selon son PDG ».

¹⁹ « Green management matters for many reasons, but fundamentally it matters because people expect managers to use resources wisely and responsibly; protect the environment; minimize the amounts of air, water, energy, minerals, and other materials found in the final goods people consume; recycle and reuse these goods to the extent possible rather than drawing on nature to replenish them; respect nature's calm, tranquility, and beauty; and eliminate toxins that harm people in the workplace and communities. » (Alfred et Adam 2009).

institutionnel actuel des entreprises semble fortement limiter l'ampleur possible de responsabilité environnementale des entreprises. Ces réflexions nous amènent dans le troisième article à aborder la question des enjeux structurels ainsi que le rôle des gouvernements et du mouvement environnemental qui façonnent à leur manière le rôle et le comportement des entreprises.

3.5 Les standards RSE à l'exemple de l'ISO 26000 : constats adéquats, normes cohérentes et réalistes ?

Finalement, l'analyse du contenu et des normes des standards RSE représentent une troisième approche pour aborder la question de l'effectivité des standards RSE transnationaux. Elle permet de réfléchir aux deux questions suivantes : (1) Est-ce que les normes de comportement envers l'environnement contenues dans les standards présentent une réponse adéquate à la crise environnementale ? (2) Quelles sont les chances que les entreprises suivent effectivement ces normes ?

Puisque notre thèse analyse le cas de l'ISO 26000, nous prenons cette norme pour voir ce qu'elle propose au sujet de la responsabilité environnementale (ISO/DIS 26000, 2009). La question de l'environnement est l'une des sept thématiques centrales du standard. Déjà la partie introductive de l'ISO 26000 propose une articulation directe entre la RSE et le développement durable : « L'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable » (p. vi). Le développement durable est conceptualisé comme un objectif sociétal tandis que la responsabilité sociétale est vue comme un concept organisationnel dont la mise en œuvre est susceptible de contribuer à parvenir à une société durable.²⁰

Toujours dans l'introduction, on trouve la phrase suivante : « Au final, toutes les activités des organisations dépendent à un moment ou à un autre de l'état des écosystèmes de la

²⁰ Également : « L'objectif du développement durable est de réaliser la durabilité de la société dans son ensemble et de la planète. Il ne s'agit pas de la durabilité ou de la pérennité d'une organisation particulière. La durabilité d'une organisation peut être ou ne pas être compatible avec le développement durable de la société dans son ensemble... » (ISO/DIS 26000, 2009 : 11).

planète » (p. vi). Le standard semble donc accorder la primauté à l'environnement biophysique. Mais cette primauté est relativisée par des définitions subséquentes du développement durable :

Le développement durable vise à combiner les objectifs d'une haute qualité de vie, de santé et de prospérité avec ceux de justice sociale, tout en maintenant la capacité de la Terre à supporter la vie dans toute sa diversité. Ces objectifs sociaux, économiques et environnementaux sont interdépendants et se renforcent mutuellement. (p. 5)

Cette conceptualisation du développement durable continue donc de souffrir de cette prémisse intenable introduite par le rapport Brundtland en 1987 : que les objectifs de la croissance économique et de la protection des écosystèmes ne sont pas conflictuels, mais conciliables, et que les politiques du développement durable peuvent et doivent permettre une nouvelle ère de croissance économique.²¹ Dans les faits, le concept du développement durable est depuis longtemps devenu un slogan derrière lequel se cache le plus souvent un « business as usual ».

D'autres éléments de la définition relativisent également l'importance de l'environnement biophysique. Le développement durable serait une façon « d'exprimer les attentes plus larges de la société en général » (p. 4) et « les composantes de la responsabilité sociétale reflètent les attentes de la société... » (p. 5). Le standard semble donc indiquer qu'une entreprise n'a pas de responsabilité environnementale s'il n'y a pas d'attentes sociétales importantes à cet égard.

Dans la partie de la norme qui porte sur l'environnement (p. 49-57), les auteurs demandent aux entreprises de respecter un certain nombre de principes (responsabilité environnementale, principe de précaution, gestion de risque pour l'environnement, principe pollueur-payeur). Ils mettent en avant quatre domaines d'action pour les entreprises : (1) prévention de la pollution et utilisation durable des ressources ; (2) atténuation des changements

²¹ Aujourd'hui, c'est la lutte contre les changements climatiques, qui, selon certaines organisations internationales, peut amener une nouvelle ère de croissance : « Loin d'être un frein, l'intégration de l'action climatique à la politique en faveur de la croissance peut avoir un effet économique positif » (Angel Gurría, secrétaire général de l'OCDE, cité par le journal *Le Monde* du 24 mai 2017, dans un article intitulé « La lutte contre le changement climatique est bonne pour la croissance, selon l'OCDE »).

climatiques et adaptation ; (3) protection de l'environnement ; (4) biodiversité et réhabilitation des habitats naturels. Dans ce dernier domaine d'action par exemple, les entreprises sont appelées à adopter des pratiques durables en matière d'agriculture, de pêche et d'exploitation forestière.

L'ISO 26000 admet également que les niveaux de production et de consommation actuels ne sont pas soutenables. Il affirme qu'« il est nécessaire d'identifier des options permettant de réduire et d'éliminer les volumes et modes de production et de consommation non viables et de s'assurer que la consommation des ressources par personne devient durable » (59). Si ce constat était pris au sérieux, on devrait exiger une réduction absolue de la production dans certains secteurs économiques. Pour l'ISO 26000, ceci relèverait de la responsabilité des gouvernements.

Cependant, le standard demande aux entreprises de parvenir à des réductions relatives des niveaux d'utilisation de ressources et de pollution. Mais si la croissance de l'activité économique dépasse le niveau des réductions, la conséquence est une augmentation de l'impact environnemental. Un rapport récent publié par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) montre que ce découplage prôné (même relatif) entre la consommation de ressources et la croissance économique n'a pas lieu à l'échelle du globe : « The material intensity of the world economy has been increasing for the past decade... Globally, more material per unit of GDP is now required » (UNEP, 2016 : 16).

Dans les faits, les acteurs économiques qui mettent en pratique des modes de production et de consommation soutenable sont confinés dans des niches et très peu d'entreprises incitent leurs clients à consommer moins.²² De plus, à notre connaissance, aucun gouvernement n'a volontairement instauré des politiques de rationnement (et de réduction) de l'offre ou de la

²² Yvon Chouinard, fondateur et directeur de l'entreprise de vêtements de plein air Patagonia affirme de le faire : « In fact we're trying to tell our customers: think twice before you buy a product from us. Do you really need it or are you just bored and want to buy something? Then we're taking responsibility for our product forever. If it breaks down, we promise to fix it ». Cependant, il n'est pas conséquent dans son approche puisque qu'il vénère en même temps les activités de plein air dans des contrées lointaines, dont l'accès est loin d'être soutenable et uniquement accessible aux couches aisées de la population (« Don of the Dirtbags: An Interview with Yvon Chouinard » : <http://theusualmontauk.com/don-of-the-dirtbags-an-interview-with-yvon-chouinard/>, consulté le 20 avril 2017).

demande des ressources.²³ L'exemple de l'ISO 26000 montre d'une part des contradictions et ambiguïtés dans le traitement de la question environnementale par le standard. D'autre part, certaines normes en matière environnementale pourraient être interprétées comme étant assez exigeantes. En présence de forces structurelles contraires, il semble cependant illusoire de croire que les entreprises suivent effectivement ces préceptes.

3.6 Un scénario prospectif pour renouveler la discussion sur la RSE et pour raviver l'imagination sociologique

Toutes ces considérations nous amènent à la visée du troisième article. Il adopte une approche prospective, critique et macrosociologique, afin de réfléchir au rôle et à la responsabilité des entreprises quant à la crise environnementale et d'exposer les limites de la discussion dominante sur la responsabilité environnementale des entreprises.

Ce faisant, nous répondons également aux deux appels suivants. Premièrement, à l'instar de Banerjee, nous estimons qu'il est important de changer d'unité d'analyse, passant du niveau de l'entreprise et du champ organisationnel à celui de l'économie politique :

It is unlikely that any radical revision of CSR will emerge from organizations given how this discourse is constructed at higher levels of the economy. ... For any radical revision to occur, a more critical approach to organization theory is required and new questions need to be raised not only about the ecological and social sustainability of business corporations but of the political economy itself. (2008 : 73)²⁴

Deuxièmement, nous tentons de dépasser deux blocages qui, selon Lever-Tracy (2008), empêchent les sociologues de tenir compte de l'ampleur des conséquences de la crise climatique - et plus généralement de la crise écologique globale - sur les sociétés : la méfiance envers les

²³ On pourrait considérer les systèmes de plafonnement et d'échange des émissions CO² comme une forme de limitation de l'utilisation des énergies fossiles, mais les systèmes mis en place n'ont pas encore prouvé leur effectivité (Union européenne, Québec, Californie).

²⁴ Voir également l'introduction au numéro spécial de la revue *ephemera* « Organizing for the post-growth economy » (Johnsen *et al.*, 2017).

recherches qui concernent l'avenir et la suspicion envers la prise en compte des éléments écologiques (non sociaux) comme facteurs explicatifs.

Pour ce faire, nous abandonnons le concept du développement durable qui est contradictoire et trop ambigu pour pouvoir fonder notre réflexion. Nous définissons et mobilisons plutôt le concept de la *transition écologique*. Ce dernier tient mieux compte des contraintes biophysiques qui pèsent sur les sociétés. Nous sommes ainsi en mesure d'évaluer l'apport actuel et potentiel des trois principales catégories d'acteurs censés apporter une réponse à la crise environnementale : les gouvernements, le mouvement vert et les entreprises. Nous montrons que le discours omniprésent sur le développement durable et – depuis plus récemment – sur la transition écologique a tendance à cacher le fait que ces acteurs n'ont actuellement ni la volonté ni la capacité de surmonter la crise environnementale.²⁵²⁶

L'analyse révèle que la formule « gagnant-gagnant », généralement mise en avant par les entreprises, relève d'un mythe fallacieux qui sert à camoufler l'irrationalité de la raison instrumentale. En ce qui concerne les standards RSE dont nous avons analysé la création et la diffusion dans les deux premiers articles, leur impact sera toujours très limité, même dans un environnement institutionnel plus favorable. Ceci est notamment dû à l'effet rebond et à la spirale de la croissance économique (Binswanger 2012). En effet, nous avançons avec Hartmut Rosa (2010) que les forces d'accélération des sociétés dans la modernité tardive sont largement supérieures aux forces de décélération. Pendant que Rosa esquisse comme conséquence la plus vraisemblable « une course effrénée à l'abîme » (p. 373), nous faisons intervenir une variable de l'environnement biophysique en la forme d'une atteinte des limites des ressources pétrolières.

²⁵ Voir notamment l'analyse sur les discours de la transition écologique de René Audet (2016). L'auteur note que le discours des instances gouvernementales est avant tout un discours technocentriste. Des bonds technologiques sont ainsi censés permettre aux sociétés de régler les problèmes environnementaux.

²⁶ La mise en place d'un « ministère de la transition écologique et solidaire » par le président français Emmanuel Macron en mai 2017 est le dernier exemple qui témoigne de la montée en popularité du terme de la transition écologique au détriment du terme du développement durable. Il ne faut cependant pas s'attendre à une politique fondamentalement différente sous un président qui n'a pas montré son intérêt pour la question environnementale et sous le Premier ministre Édouard Philippe, un ancien cadre et lobbyiste de l'entreprise d'énergie nucléaire Areva. Julien Mattern (2015) souligne à juste titre l'attractivité du terme transition qui soutient la perception (pas nécessairement juste) que la transition est déjà en cours : « ... le mot transition renvoie presque toujours à l'idée que nous serions d'ores et déjà engagés dans un processus serein et consciemment assumé nous menant d'un stade de développement à un autre... » (p. 15).

Une telle crise du pétrole poserait un frein à l'accélération et présenterait, dans le meilleur des cas, une fenêtre d'opportunité pour surmonter la crise environnementale. Le saut prospectif dans un monde en décélération et dans une société post-croissance permet de reconceptualiser la responsabilité des entreprises. Nous montrons notamment que la diminution du temps de travail serait une mesure essentielle pour réduire l'impact environnemental, mais que cet enjeu n'est jamais abordé dans la discussion sur la RSE et ne se trouve nulle part dans un standard.

Le recours à la méthodologie prospective s'avère donc fructueux à plusieurs égards. Après l'exposition du discours creux sur les « belles performances environnementales » des entreprises et le « beau succès des politiques de développement durable » des gouvernements, notre prospective qualitative alimente la discussion sur le rôle et la responsabilité des entreprises, tout en contribuant à imaginer un autre futur possible. Et pour approfondir cette réflexion sur la fragilité des sociétés modernes qui se rapprochent du bord de l'effondrement systémique, l'article appelle à une sociologie de la post-croissance.

Bibliographie

- Abbott, K. et Snidal, D. (2009). The governance triangle: Regulatory standards institutions and the shadow of the state. Dans W. Mattli et S. Wood (dir.), *The politics of global regulation* (p. 44-88). Princeton : Princeton University Press.
- Alfred, A. M. et Adam, R. F. (2009). Green management matters regardless. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 17-26.
- Audet, R. (2016). Discours autour de la transition écologique. Dans M.-J. Fortin, Y. Fournis et F. L'Italien (dir.), *La transition énergétique en chantier. Les configurations institutionnelles et territoriales de l'énergie*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Auld, G. (2014). *Constructing private governance: The rise and evolution of forest, coffee, and fisheries certification*. New Haven : Yale University Press.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical sociology*, 34(1), 51-79.
- Bartley, T. (2003). Certifying forests and factories: States, social movements, and the rise of private regulation in the apparel and forest products fields. *Politics & Society*, 31(3), 433-464.
- Bartley, T. (2007). Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. *American Journal of Sociology*, 113(2), 297-351.
- Bartley, T. (2011). Transnational governance as the layering of rules: Intersections of public and private standards. *Theoretical Inquiries in Law*, 12(2), 1-25.
- Binswanger, H. C. (2012). *The growth spiral: Money, energy, and imagination in the dynamics of the market process*. Berlin : Springer.
- Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001 : A rational myth? *Organization Science*, 18(1), 127-146.
- Boiral, O. (2010). Peut-on mesurer les performances de développement durable ? *Série Scientifique*. Montréal : CIRANO.

- Bromley, P. et Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Buthe, T. et Mattli, W. (2011). *The new global rulers: The privatization of regulation in the world economy*. Princeton : Princeton University Press.
- Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. Dans A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. Siegel (dir.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (p. 19-46). Oxford : Oxford University Press.
- Cashore, B. (2002). Legitimacy and the privatization of environmental governance: How non-state market-driven (NSMD) governance systems gain rule-making authority. *Governance*, 15(4), 503-529.
- Celka, A. (2014a). *Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise : Études de cas de firmes en situation de crise*. (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Celka, A. (2014b). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) du secteur de la fabrication du vêtement : étude d'un cas d'apprentissage organisationnel provoqué. Dans A. Celka, *Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise : Études de cas de firmes en situation de crise*. (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- De Lima, A., Keppe, A., Alves, M., Maule, R. et Sparovek, G. (2008). Impact of FSC forest certification on agroextractive communities of the state of Acre, Brazil. São Paulo: Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora), University of São Paulo (USP), Entropix Engineering Company.
- Deneault, A. (2017). *De quoi Total est-elle la somme ? Multinationales et perversion du droit*. Montréal : Écosociété.
- Devinney, T. M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), 44-56.

- Dunning, J. H. et Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Eberlein, B., Abbott, K. W., Black, J., Meidinger, E. et Wood, S. (2014). Transnational business governance interactions: Conceptualization and framework for analysis. *Regulation & Governance*, 8(1), 1-21.
- Esbenshade, J. (2004). *Monitoring sweatshops: workers, consumers, and the global apparel industry*. Philadelphia : Temple University Press.
- Flohr, A., Rieth, L., Schwindenhammer, S. et Wolf, K. (2010). *The role of business in global governance*. Basingstoke : Palgrave Mcmillan.
- Friedman, T. L. (2007). *The world is flat 3.0 : A brief history of the twenty-first century*. New York : Picador.
- Gabriel, P., Baret, P. et Schäfer, P. (2012). Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000. *Revue de l'organisation responsable*, 7(1), 18-31.
- Galbraith, J. K. (2015). *La grande crise. Comment en sortir autrement*. Paris : Le Seuil.
- Gereffi, G. et Korzeniewicz, M. (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport : Praeger Publishers.
- Green, J. F. (2014). *Rethinking private authority : Agents and entrepreneurs in global environmental governance*. Princeton : Princeton University Press.
- Greenwood, R., Suddaby, R. et Hinings, C. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Herrigel, G. et Zeitlin, J. (2010). Inter-firm relations in global manufacturing: Disintegrated production and its globalization. Dans G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O. Pedersen et R. Whitley (dir.), *The Oxford handbook of comparative institutional analysis* (p. 527-564). Oxford : Oxford University Press.

- ISO (2010). *ISO/FDIS 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève : Organisation internationale de normalisation.
- Jenkins, R. (2001). *Corporate codes of conduct: self-regulation in a global economy*. Geneva : United Nations Research Institute for Social Development.
- Johnsen, C. G., Nelund, M., Olaison, L. et Sørensen, B. M. (2017). Organizing for the post-growth economy. *Ephemera*, 17(1), 1-21.
- Klein, N. (2000). *No logo: Taking aim at the brand bullies*. Toronto : Vintage Canada.
- Lawrence, T., Suddaby, R. et Leca, B. (2009). *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge, MA : Cambridge University Press.
- Lever-Tracy, C. (2008). Global warming and sociology. *Current Sociology*, 56(3), 445-466.
- Mattern, J. (2015). Le « pari de la transition » dans la sociologie française. L'exemple de Georges Friedmann. *Cahiers de recherche sociologique*. (58), 15-35.
- Meyer, J., et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mückenberger, U. (2008). Civilising globalism: Transnational norm-building networks - A research programme. *GIGA Working Papers*, (90). Hamburg.
- Pasquero, J. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée. Dans C. Gendron et B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal*. Paris : Armand Colin.
- Pattberg, P. (2004). The institutionalisation of private governance: conceptualising an emerging trend in global environmental politics. *Global Governance Working Paper* (Vol. 9, p. 1-34). Potsdam.
- Pattberg, P. (2006). The transformation of global business regulation. *Global Governance Working Paper* (Vol. 18). Potsdam.
- Pattberg, P. (2007). *Private institutions and global governance: the new politics of environmental sustainability*. Cheltenham : Edward Elgar Pub.

- Pattberg, P. (2012). Transnational environmental regimes. Dans F. Biermann et P. Pattberg (dir.), *Global environmental governance reconsidered* (p. 97-121). Cambridge, MA : The MIT Press.
- Piketty, T. (2013). *Le capital au XXIe siècle*. Paris : Le Seuil.
- Ponte, S. (2008). Greener than thou: The political economy of fish ecolabeling and its local manifestations in South Africa. *World Development*, 36(1), 159-175.
- Rosa, H. (2010). *Accélération : une critique sociale du temps*. Paris : La Découverte.
- Sales, A. et Beschorner, T. (2006). Societal transformation and business ethics. The expansion of the private sector and its consequences. Dans N. Stehr, C. Henning et B. Weiler (dir.), *The moralization of market* (p. 227-254). New Brunswick, NJ : Transaction.
- Scherer, A. G., Palazzo, G. et Baumann, D. (2006). Global rules and private actors: toward a new role of the transnational corporation in global governance. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 505-532.
- Scherer, A. G., Palazzo, G. et Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 50(2), 259-284.
- Seidman, G. (2007). *Beyond the boycott: labor rights, human rights, and transnational activism*. New York : Russell Sage Foundation Publications.
- Streeck, W. (2014). *Du temps acheté. La crise sans cesse ajournée du capitalisme démocratique*. Paris : Gallimard.
- Tamm-Hallström, K. et Boström, M. (2010). *Transnational multi-stakeholder standardization: organizing fragile non-state authority*. Cheltenham : Edward Elgar.
- Underdal, A. et Young, O. R. (dir.). (2004). *Regime consequences: methodological challenges and research strategies*. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers.
- UNEP. (2016). *Global material flows and resource productivity. An assessment study of the UNEP International Resource Panel*. Paris : UNEP.

- Van Griethuysen, P. (2011). La RSE : nouvelle régulation du capitalisme ou interprétation capitaliste de la régulation ? Dans I. Daugareilh (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*. (p. 91-139). Bruxelles : Bruylant.
- Vogel, D. (2006). *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility*. Washington : Brookings Institution Press.
- Vogel, D. (2010). The private regulation of global corporate conduct. Achievements and limitations. *Business & Society*, 49(1), 68-87.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *The Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87-108.
- Wolf, K. D. (2008). Emerging patterns of global governance: the new interplay between the state, business and civil society. Dans A. G. Scherer et G. Palazzo (dir.), *Handbook of research on global corporate citizenship*. (p. 225-248). Cheltenham : Edward Elgar.
- Young, O. R. (1999). *The effectiveness of international environmental regimes: causal connections and behavioral mechanisms*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Zürn, M. (1998). *Regieren jenseits des Nationalstaates*. Berlin : Suhrkamp.

Chapitre 1

Les standards RSE dans une approche néo-institutionnelle¹

Résumé : Évoluant dans la tension entre une logique économique et des considérations éthiques, les acteurs à l'origine des standards de responsabilité sociétale essaient de les établir en tant qu'arrangements institutionnels incontournables pour les entreprises. Nous conceptualisons les organismes à l'origine des standards RSE dans une perspective néo-institutionnelle et proposons que cette dernière se prête particulièrement bien pour comprendre ce phénomène de standardisation transnational. L'article met un accent particulier sur la question de la légitimité, vue comme une condition nécessaire pour la survie et le succès des initiatives de standardisation.

Abstract : Evolving in the tense field between an economic logic and ethical considerations, actors at the origin of social responsibility standards try to get them established as institutional arrangements capable to influence corporate behaviour. We adopt a neo-institutional perspective to conceptualize organizations in the field of CSR standardization and propose that this perspective is particularly apt to understand this phenomenon of transnational standardisation. The article puts the focus on the issue of legitimacy, which is understood as a necessary condition for the survival and success of standardisation initiatives.

*“As it is, institutional theory is not a theory at all,
but a framework, a vocabulary, a way of thinking about social life,*

¹ Nous avons rédigé ce chapitre en 2011 en tant qu'article pour une édition thématique de la revue Eurostudia : Revue transatlantique de recherche sur l'Europe, intitulé « Corporate Social Responsibility : European and Transatlantic perspectives ». Mais le projet a été abandonné et l'édition thématique n'a donc pas vu le jour. Nous avons jugé pertinent de l'inclure dans la thèse puisqu'il fournit un appui théorique aux trois articles.

which may take many paths” (Czarniawska, 2008).

1. Introduction

Depuis les années 1990, on peut observer la création de standards transnationaux de responsabilité sociétale qui s’adressent aux entreprises. L’objectif de ces standards est d’amener les entreprises à adopter un comportement responsable dans des domaines jugés problématiques comme la gouvernance, le traitement des travailleurs ou encore les impacts environnementaux. Le *Forest Stewardship Council*, la *Fair Labor Association* et la *Global Reporting Initiative* font parti des initiatives de standardisation les plus connues.

Un élément distinctif de ces organisations est qu’elles relèvent pour la plupart du droit privé et que les acteurs publics ne prennent pas directement part à l’activité de création du standard de responsabilité. Nous pourrions donc parler de ces organisations sources de standards comme des « autorités politiques non-étatiques » dans la mesure où elles réussissent à gagner une certaine influence dans leur champ et à devenir, pour les entreprises, une instance de gouvernance incontournable.

Dans le présent article, nous explorons comment la perspective néo- institutionnelle s’avère pertinente pour analyser le phénomène de la standardisation transnationale dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises. Le courant du néo-institutionnalisme sociologique, développé dès la fin des années 1970 aux États-Unis, s’est notamment inspiré des travaux de Max Weber.² Dans la tradition wébérienne, nous pouvons parler du phénomène de la standardisation RSE comme des processus de rationalisation des comportements responsable des entreprises. Même si Weber n’utilise pas la notion d’institution - il parle plutôt d’ordre (Ordnung) - la « pensée institutionnelle » est au cœur de ses recherches. Nous nous intéressons

²Voir par exemple Meyer J. et Rowan B. (1991 ; 1977) : « Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », Powell W. et DiMaggio P. (1991 (1983)) : « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », et la citation suivante de Richard Scott : « More contemporary analysts of institutions lay claim to Weber as their guiding genius that any other early theorist », (2008: 13).

plus particulièrement à la question de la légitimité que Weber aborde sous deux angles : l'ordre légitime et la domination légitime, c'est-à-dire la croyance en la validité d'un ordre ou d'une domination (autorité).³ Nous verrons que l'autorité recherchée par les organismes de standardisation doit s'appuyer principalement sur la légitimité. Cette dernière devient donc une condition nécessaire pour que les organisations et leurs standards acquièrent un certain degré d'autorité.

Après avoir situé les organismes de standardisations comme éléments d'une gouvernance transnationale, nous introduisons les concepts-clés et le cadre d'analyse des théories néo-institutionnelles. Nous distinguons deux phases principales dans l'existence des organismes de standardisation : (1) la création de l'organisme et du standard comme innovation institutionnelle et (2) l'adoption du standard par les entreprises et les processus d'institutionnalisation. Nous abordons les différents types de légitimité et nous montrons les manières dont les organismes de standardisation peuvent les acquérir.

2. L'organisme de standardisation comme entité de gouvernance et comme autorité

Le concept de gouvernance peut être défini de façon plus ou moins large. Selon Keohane et Naye (2000), la gouvernance est conceptualisée en tant que « processes and institutions, both formal and informal, that guide and restrain the collective activities of a group » (p. 12). Ici, nous nous intéressons aux standards transnationaux de responsabilité des entreprises et donc à la gouvernance transnationale dépassant par définition la territorialité des États-nations. La gouvernance n'est pas synonyme de gouvernement. Différentes unités politiques tentent de réguler les interactions sociales. L'État national représente une structure de gouvernance qui se distingue des autres structures notamment par sa volonté de monopoliser la contrainte de la force légitime. Au niveau international, les entreprises transnationales, les organisations internationales, les États et les ONG transnationales font partie des acteurs qui participent à la gouvernance.

³ Voir dans ce contexte Thériault B. (2005) : « Ordres légitimes et légitimité des ordres chez Max Weber ».

Un organisme de standardisation relève d'une forme de gouvernance semblable au concept d'un régime international défini comme « principes, norms, rules, and decision making procedures around which actor expectations converge in a given issue-area » (Krasner 1983). De façon moins large, la gouvernance peut être comprise comme un ensemble de contraintes qui s'appuie sur l'autorité. Cette dernière peut être considérée comme une forme de pouvoir légitime, distincte de l'utilisation de la force, d'incitatifs ou de la propagande (Peters, 1967). De façon simple, l'autorité est vue comme une relation sociale où les décisions d'un acteur A sont volontairement suivies par un acteur B.

3. Les théories néo-institutionnelles

Le concept d'institution est un concept-clé dans les sciences sociales. Dans la conceptualisation englobante de Scott, les institutions sont constituées de « regulative, normative and cultural cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life » (2008 : 48). Une institution est donc un système de règles avec une visée et qui, activé par des acteurs, produit un certain ordre social. Elle n'est pas seulement contraignante, mais elle procure une orientation et des ressources pour les activités des acteurs.

Différents points de vue coexistent sur la relation entre institution et organisation. Les organisations peuvent être conceptualisées comme des joueurs d'un jeu dont les règles sont les institutions (North, 1994 : 361). Si les organisations sont des entités sociales dont les membres souhaitent atteindre certains objectifs, elles peuvent être considérées comme acteurs institutionnels. Les organisations, avec leurs structures et leurs processus, peuvent également être conceptualisées comme des institutions et comme des « systems designed to exercise governance over production systems and minimize transaction costs. » (Scott, 2008 : 150).

Dans notre cas, les organismes de standardisation peuvent être conceptualisés comme créateurs institutionnels, les standards de responsabilité sociétale étant les arrangements institutionnels. En même temps, elles sont encadrées dans un environnement institutionnel dont elles sont tributaires, mais qu'elles essaient également d'influencer. Pour les entreprises, les organismes de standardisation font partie de leur environnement institutionnel. Nous aborderons

plus loin les interactions, relations et interdépendances entre les organismes sources de standards et les entreprises.

Depuis les années 1980, on peut observer un regain d'intérêt pour les institutions et pour leur rôle dans la vie sociale. Les approches du néo-institutionnalisme se sont avant tout développées en réaction contre des perspectives behavioristes et l'individualisme méthodologique qui déconsidère les institutions.⁴ On distingue souvent trois approches néo-institutionnelles : l'institutionnalisme du choix rationnel, l'institutionnalisme historique et l'institutionnalisme sociologique ou organisationnel (Hall et Taylor, 1996 ; Campell, 2004 ; Scott, 2008).⁵ Les approches diffèrent notamment dans leur définition de l'institution et dans leur théorie d'action et de contrainte. Selon le concept de Scott sur les piliers institutionnels (pilier régulateur, normatif et culturel-cognitif), les trois approches mettent chacune l'accent sur l'un des trois piliers (2008 : 50-58). Une autre différence concerne la conceptualisation de la logique d'action des acteurs : « instrumental » pour les institutionnalistes du choix rationnel, « approprié » pour les institutionnalistes sociologiques. Pour les institutionnalistes historiques, les acteurs adoptent les deux types de comportements.

Plus récemment, certains chercheurs ont commencé à analyser le rôle du discours et des idées. Pour pouvoir situer les sources du changement à l'intérieur des institutions (changement endogène), il faut répondre à la question du comment le discours et les idées normatives et cognitives affectent les institutions (Campbell, 2004 : 90). Selon Phillips *et al.* (2004) et Philipps et Malhotra (2008), les analyses institutionnelles ont mis l'accent surtout sur les résultats (*outcome*) de l'institutionnalisation et non pas sur les processus. Ils souhaitent recentrer l'attention sur la construction sociale des institutions et sur leurs éléments cognitifs. Ils proposent d'utiliser l'analyse de discours pour tracer les processus d'institutionnalisation :

⁴ Voir par exemple dans March et Olson (1989, p.1) : « From a behavioural point of view, formally organized political institutions have become to be portrayed simply as arenas within which political behaviour, driven by more fundamental factors occurs. From a normative point of view, ideas that embedded morality in institutions, such as law or bureaucracy, and that emphasized citizenship and community as foundations for political identity, have given away to ideas of moral individualism and an emphasis on bargaining among conflicting interests ».

⁵ Similaire, DiMaggio distingue les institutionnalismes suivants : *Rational-action neoinstitutionalism*, *mediated-conflict institutionalisms*, et *social-constructivist neoinstitutionalism* (1998).

From the perspective of a discursive theory of institutions, the processes through which institutions come into being are empirically accessible. Researchers can follow the production of texts looking for the appearance of key concepts and understandings and can therefore trace the production of institutions as well as the processes through which institutions change or are de-institutionalized. (Philipps et Malhotra, 2008 : 715)

L'institutionnalisation ne provient pas de la simple imitation des actions et des pratiques, mais à travers la production de textes (conversations, explications, articles de journaux, magazines spécialisés, mémos, manuels) qui supportent les actions. Selon ce modèle discursif d'institutionnalisation, il y aurait donc un va-et-vient entre actions, production de texte et interprétation de texte (Philipps *et al.*, 2004 : 641). Green *et al.* (2004, 2009) nous mettent en garde de ne pas confondre la diffusion et l'institutionnalisation. La diffusion est un élément quantitatif qui ne permet pas de mesurer si une pratique sociale est institutionnalisée, c'est-à-dire prise pour acquise. Il propose un modèle rhétorique de la diffusion qui permet, en analysant le discours, de saisir jusqu'à quel point une pratique est institutionnalisée.

Devant cet intérêt des chercheurs pour le lien entre les discours et les institutions, Schmidt (2008 ; 2010) parle d'un quatrième institutionnalisme qu'elle nomme institutionnalisme discursif :

The institutions of discursive institutionalism, moreover, are not external-rule following structures but rather are simultaneously structures and constructs internal to agents whose 'background ideational abilities' within a given 'meaning context' explain how institutions are created and exist and whose 'foreground discursive abilities', following a 'logic of communication,' explain how institutions change or persist. (Schmidt, 2008 : 303)⁶

Une bonne illustration du rôle du discours est l'analyse de la dé-institutionnalisation de la chasse aux baleines. Epstein (2008) montre, comment le discours pour la protection des baleines s'est développé et comment il a réussi à changer la perception sur les baleines, d'un animal utilitaire vers un mammifère intelligent et en danger qu'il s'agit de protéger.

⁶ Ou encore Colin Hay et son institutionnalisme constructiviste qui met l'accent sur la construction sociale des intérêts (contre la perspective que les intérêts ont des bases matérielles) (2006).

Selon Scott, Les institutions trouvent leur base dans les trois systèmes régulateur, normatif et culturel-cognitif (2008 : 47-71). Le système régulateur est fait de lois et de règles, des processus de production de règles ainsi que d'activités de contrôle et de sanction. Le comportement des acteurs peut être sanctionné par un acteur qui détient du pouvoir ou légalement par l'État. Le pilier normatif est celui des « obligations sociales » qui prescrivent aux acteurs ce qui est un comportement « approprié ». Il inclut des valeurs et des normes qui décrivent ce qui est souhaitable et définissent les attentes sociales :

Values are conceptions of the preferred or the desirable, together with the construction of standards to which existing structures or behaviours can be compared and assessed. *Norms* specify how things should be done; they define legitimate means to pursue valued ends. Normative systems define goals or objectives, but also designate appropriate ways to pursue them. (Scott, 2008 : 54-55)

Les éléments culturel-cognitifs forment le troisième pilier des institutions. Le terme culturel fait référence à l'environnement socialement construit des acteurs, tandis que le terme cognitif fait référence aux processus interprétatifs des acteurs. Les structures mentales permettent aux acteurs d'interpréter leur environnement et circonscrivent ce qui est concevable.⁷ Les institutions sont donc faites par des systèmes symboliques partagés par un collectif et perçus comme un ordre extérieur naturel. Ces cadres culturels s'imposent aux acteurs parce qu'ils rendent un comportement divergeant inconcevable.

Même si ces trois composantes institutionnelles sont toutes les trois présentes lors des interactions sociales, un pilier peut être prépondérant par rapport aux autres. Si les systèmes régulateur, normatif et culturel-cognitif sont congruents et cohérents, l'institution est très stable. Si au contraire, les piliers ne coïncident plus, il y a de l'instabilité. Cette instabilité est à la fois

⁷ « Belief structures get transformed into societal and economic structures by institutions- both formal rules and informal norms of behaviour. The relationship between mental models and institutions is an intimate one. Mental models are the internal representations that individual cognitive systems create to interpret the environment; institutions are the external (to the mind) mechanisms individuals create to structure and order the environment » (North, 1994 : 363).

source et effet d'un changement institutionnel. Dans une société pluraliste, une congruence entre les trois piliers semble être de moins en moins possible à l'échelle d'un pays.

4. Le champ organisationnel et l'isomorphisme

L'un des concepts centraux du néo-institutionnalisme est le champ organisationnel. Il est défini comme une communauté d'organisations qui participent à un même système de sens. Ses participants interagissent plus fréquemment qu'avec des acteurs à l'extérieur du champ (Scott, 2008 : 56). Le comportement des organisations à l'intérieur d'un champ est guidé par les institutions qui sont perçues comme des faits sociaux. « Once a social fact has become institutionalized, it provides actors with templates for action which created unified or monolithic responses to uncertainty that led to isomorphism » (Wooten et Hoffmann, 2008 : 131). Le champ organisationnel est tout d'abord un concept analytique. Il offre un niveau d'analyse qui permet l'étude des relations entre les institutions et les organisations.

Le champ organisationnel a tout d'abord été conceptualisé comme étant stable et les organisations comme des acteurs qui adoptent passivement la logique institutionnelle d'un champ donné. Dans cette conception, les organisations se conforment à leur environnement institutionnel pour augmenter leur légitimité et leurs chances de survie. Cette adaptation peut aller à l'encontre des exigences d'efficacité :

Institutional products, services, techniques, policies, and programs function as powerful myths, and many organizations adopt them ceremonially. But conformity to institutionalized rules often conflicts sharply with efficiency criteria. (Meyer et Rowan, 1991 (1977) : 41)

Dû aux possibles contradictions entre les objectifs d'efficacité d'autres pressions institutionnelles, les organisations développent des activités cérémonielles et symboliques pour démontrer leur conformité avec les exigences institutionnelles (Meyer et Rowan, 1991 (1977)).

Powell et DiMaggio (1991 : 63-82 (1983)) distinguent trois mécanismes qui soutiennent le « changement isomorphique », c'est-à-dire la diffusion des pratiques dans les organisations menant vers une certaine homogénéité parmi les organisations d'un champ :

l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique. L'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles et informelles sur une organisation par d'autres organisations dont elle dépend et par des attentes culturelles de la société. « Such pressure may be felt as force, as persuasion, or as invitations to join in collusion » (p. 67). Les pressions proviennent souvent du cadre légal public, mais elles peuvent également provenir d'organisations puissantes qui souhaitent étendre leur domination (entreprises monopolistiques, firmes de services, fondations, groupes d'investisseurs). Une des formes de l'isomorphisme normatif trouve sa source dans la diffusion des normes professionnelles. Deux aspects principaux sont à la source de cet isomorphisme : (1) l'éducation formelle et la production des spécialistes produisent des professions autonomes et légitimées ; (2) la croissance et l'élaboration des réseaux professionnels à travers lesquels de nouvelles pratiques professionnelles se diffusent rapidement. Ces « communautés épistémiques » basées sur la profession, exercent de la pression sur les organisations pour qu'elles adoptent de nouvelles pratiques légitimées au niveau des professions. Les processus mimétiques sont suscités par l'insécurité. Dans un contexte où il est difficile de connaître à l'avance les conséquences des choix effectués, les organisations se copient mutuellement et adoptent des « solutions disponibles ». « When organizational technologies are poorly understood, when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organizations » (p. 69). Le « modelage » se fait sur des organisations similaires du même champ organisationnel qui sont perçues comme étant plus légitimées et comme ayant davantage de succès.

Des recherches plus récentes ont mis l'accent sur les conflits et les changements du champ organisationnel plutôt que sur sa stabilité. Le champ organisationnel peut être conceptualisé comme étant dynamique et se formant autour d'une thématique, devenu important pour un certain nombre d'organisations : « Rather than locales of isomorphic dialogue, the field became contested; a field of struggles where constituents engaged ... in field level conflicts, out of which they gain skills and capital for future conflict » (Wooten et Hoffmann, 2008 : 134). Différentes logiques institutionnelles contradictoires peuvent s'affronter à l'intérieur d'un champ organisationnel et le champ est transformé par ces luttes. Il n'est pas garanti qu'une « synthèse » en forme d'un nouvel arrangement institutionnel puisse être trouvée, et si c'est le

cas, elle reste temporaire et les tensions peuvent subsister (Thornton *et al.*, 2012). Dans ces conditions, les organisations sont amenées à réconcilier différents arrangements institutionnels contradictoires et à essayer de les mettre en phase avec leurs propres intérêts. La fluctuation des acteurs, c'est-à-dire l'entrée de nouveaux acteurs au champ et la sortie ou la disparition d'anciens acteurs change également la dynamique d'un champ (Wooten et Hoffmann 2008). Le niveau d'analyse du champ organisationnel est donc pertinent pour étudier comment les organisations sont influencées par le champ et comment elles influencent leur champ. Il permet d'analyser le rôle des entrepreneurs institutionnels et le rôle du discours et des stratégies discursives. Wooten et Hoffmann (2008) proposent de considérer le champ organisationnel comme un espace relationnel très actif, sans qu'il soit conceptualisé comme un réseau de relations formelles. La diffusion d'une pratique sociale à travers un champ organisationnel n'est plus vue comme automatique, mais comme impliquant des processus de traduction et d'adaptation de la pratique aux contextes organisationnels spécifiques.

5. Création institutionnelle et travail institutionnel

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les standards transnationaux de responsabilité des entreprises constituent un phénomène assez récent. Nous pouvons parler dans leur cas, de la création d'arrangements institutionnels nouveaux avec des structures de gouvernance nouvelles. Nous proposons que la construction institutionnelle délibérée puisse uniquement se faire dans le pilier régulateur et, dans une moindre mesure, dans le pilier normatif. La nouveauté des standards consiste donc en de nouvelles normes et règles, plutôt que dans de nouveaux éléments culturels-cognitifs.

Nous distinguons trois modèles de création institutionnelle : le « design institutionnel réactif » le « design institutionnel proactif » et le modèle de « l'action collective ». Différents acteurs peuvent faire divers types de travail institutionnel pour essayer de construire une institution ou influencer sa création. De façon schématisée, un arrangement institutionnel se crée de la manière suivante : il y a un nouveau problème récurrent qui doit être nommé et reconnu

comme tel.⁸ Ce problème ne peut pas être traité adéquatement par les institutions existantes. Les acteurs institutionnels proposent par conséquent des solutions pour résoudre le problème. Différents arrangements institutionnels peuvent être retenus et les processus de diffusion et d'institutionnalisation peuvent ensuite commencer (Suchman, 1995 : 44). Cette première phase de construction institutionnelle est également appelée « innovation sociale » (Johnson *et al.*, 2006 : 60) ou « initiation du changement » (Sztompka, 1994 : 255).

Le modèle d'action collective explique le changement comme « emerging from a dialectical process in which opposing actors in the organizational field frame issues and construct networks in an attempt to introduce new institutional arrangements » (Hargrave et Van de Ven, 2006 : 865).⁹ Des acteurs avec des points de vue conflictuels mobilisent des ressources et organisent des actions collectives, se confrontent et s'engagent dans des processus politiques pour obtenir des améliorations matérielles (Hargrave et Van de Ven, 2006 : 877 ; Bartley, 2007).

Dans le modèle du design institutionnel, l'accent est mis sur le rôle des entrepreneurs institutionnels (individuels) qui font du « bricolage » c'est-à-dire la recombinaison des principes et des pratiques institutionnels déjà existants (Campbell, 2004 : 69). Les entrepreneurs institutionnels sont des gens innovateurs et créatifs qui se trouvent souvent à cheval entre différents réseaux sociaux et champs institutionnels. Ils ont souvent des objectifs de changement précis et ils adoptent des actions stratégiques pour convaincre les décideurs et pour résoudre un problème (Hargrave et Van de Ven, 2006 : 867 ; Campbell, 2004 : 176-180). La différence entre le modèle « réactif » et le modèle « proactif » est que, dans le premier cas, il y a un problème sociétal à la base de la construction institutionnelle. Dans le « modèle proactif » par contre, les entrepreneurs institutionnels veulent trouver des solutions à un problème qui n'est pas encore perçu comme tel. Engagés dans le « grand projet de la rationalisation du monde », ils génèrent

⁸ Un problème est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour un changement institutionnel (Campbell, 2004 : 175).

⁹ Sur la question des mouvements sociaux qui peuvent être actifs soit contre une institution soit à l'intérieur d'une institution voir Schneiberg et Lounsbury (2008).

des principes et procédures qui sont présentés comme des évidences de la modernisation (Scott, 2008 : 105).

Dans la création des arrangements institutionnels, la question du pouvoir des acteurs devient apparente, même si elle a souvent été délaissée par les chercheurs du néo-institutionnalisme sociologique. Le conflit autour de la question d'un changement institutionnel est plus fort, si les acteurs ont l'impression que le changement risque d'affecter la distribution de pouvoir. Les acteurs qui perçoivent le risque de perdre des ressources ou du pouvoir ont tendance à résister au changement, tandis que les acteurs qui perçoivent la possibilité d'augmenter leurs ressources et leur pouvoir ont tendance à promouvoir le changement (Campbell, 2004 : 175-177). « The idea that power shapes the behaviour as it operates through institutions ... raises the possibility that organizations' institutions-building activities are driven by the desire to maintain power » (Hargrave et Van de Ven, 2006 : 879); ou encore :

Institutionalization is a product of the political efforts of actors to accomplish their ends ... the success of an institutionalizing project and the form that the resulting institution takes depends on the relative power of the actors who support, oppose or otherwise strive to influence it. (DiMaggio, 1988 : 13)¹⁰

Les acteurs font du « travail institutionnel » pour construire de nouvelles institutions. Ces activités peuvent également être dirigées contre les institutions existantes pour les dé-institutionnaliser, c'est-à-dire pour affaiblir les piliers institutionnels sous-jacents (Lawrence *et al.*, 2009). Dans la construction des standards de responsabilité sociétale, les acteurs institutionnels sont selon le cas, les entreprises, les États, les Organisations internationales, les ONG, les syndicats, les mouvements sociaux, les associations de consommateurs, les associations d'entreprises, les fondations ou encore des individus issus du domaine académique ou autres.

Le travail institutionnel peut prendre différentes formes et avoir comme objectif la création concrète d'une nouvelle institution, le changement des systèmes de croyances ou la

¹⁰ La question du pouvoir n'étant pas au centre des travaux institutionnalistes, elle n'a pas été traitée en profondeur. La théorie de la dépendance des ressources de Pfeffer et Salancik (1978) établit un lien entre les ressources des organisations et leur pouvoir, les ressources étant la base du pouvoir.

modification des cadres cognitifs. Lawrence et Suddaby (2006) nomment les pratiques politiques les plus utilisées dans l'objectif de créer une nouvelle institution. Dans le travail de plaidoyer (advocacy) ou de lobbying les acteurs mobilisent du support politique à travers des techniques de persuasion ce qui peut inclure la représentation des intérêts des acteurs spécifiques, la promotion des agendas et la proposition de nouvelles règles : « The object of such institutional work is to redefine the allocation of material resources or social and political capital needed to create new institutional structures and practices » (p. 221). Une autre forme de travail institutionnel est la « définition » et la « délimitation » : définir les cadres et les frontières à l'intérieur desquels de nouvelles institutions peuvent se former, établir des règles constitutives qui permettent l'action institutionnelle et confèrent des statuts aux acteurs à l'intérieur du champ.

D'autres formes de travail institutionnel mettent l'accent sur les éléments normatifs des institutions. La construction des identités concerne les relations des acteurs avec le champ organisationnel, le changement des associations normatives refait les liens entre des pratiques sociales et les fondations normatives de ses pratiques et la construction des réseaux normatifs. « (Normative networks) are the interorganizational connections through which practices become normatively sanctioned and which form the relevant peer group with respect to normative compliance, monitoring, and evaluation » (Lawrence and Suddaby, 2006 : 228). Un travail mimétique tente d'associer la nouvelle institution avec des règles et des pratiques déjà établies et légitimées avec l'objectif que la nouvelle institution est plus facilement acceptée (Tolbert et Zucker, 1996). La théorisation est également un aspect important dans la création d'une institution. Il s'agit là de développer des catégories abstraites et d'élaborer des chaînes de causes à effets pour démontrer que la nouvelle institution est apte à résoudre le problème initialement posé (Greenwood *et al.*, 2002). Finalement, un travail d'éducation sert à transmettre du savoir nécessaire au support de la nouvelle institution. Avec ces dernières formes de travail institutionnel, nous entrons dans la phase d'« approfondissement » et de reproduction d'un arrangement institutionnel nouvellement créé. Nous passons alors aux processus d'institutionnalisation.

6. Les processus d'institutionnalisation

Une fois l'élément régulateur créé, les processus d'institutionnalisation concernent surtout les piliers normatifs et culturels-cognitifs de l'institution, mais également la diffusion des nouvelles normes. À l'instar de différents auteurs, nous pouvons distinguer plusieurs phases d'institutionnalisation qui peuvent correspondre à différents niveaux de profondeur. Après une innovation normative Sztompka distingue les phases du « filtrage » de la « dissémination » et de la « légitimation » (1994 : 225). Une nouvelle pratique sociale passe par un processus de légitimation qui contient les étapes de « validation locale », de « diffusion » et de « validation générale » (Johnson *et al.*, 2006). Greenwood *et al.* (2002) parlent de « pré-institutionnalisation », de « théorisation » de « diffusion » et de « réinstitutionnalisation ». Pour leur part, Tolbert et Zucker (1996) parlent d'« habitude » d'« objectivation » et de « sédimentation ».

Un nouvel arrangement institutionnel doit tout d'abord être validé par un petit nombre d'acteurs, notamment par un travail de mise en phase avec le système culturel largement partagé. Une nouvelle pratique sociale ainsi construite est, si elle est jugée juste ou utile, adoptée par d'autres acteurs. Plus un arrangement institutionnel est diffusé, moins il a besoin d'être explicitement justifié (Johnson *et al.*, 2006 : 60). L'institutionnalisation peut être appelée complète, quand les normes, valeurs et idées sont prises pour acquises. L'arrangement institutionnel est alors perçu comme naturel et approprié et n'est plus mis en question pendant une certaine période. Il est cependant probable que les arrangements institutionnels restent contestés par certains acteurs et qu'un travail de dé-institutionnalisation ou de blocage empêche une institutionnalisation plus profonde. Ainsi, un arrangement institutionnel reste souvent semi-institutionnalisé et instable.

7. Légitimité et processus de légitimation

La légitimation d'un nouvel arrangement institutionnel est d'une importance cruciale lors du processus d'institutionnalisation :

But once an innovation manages to stay, the crucial matter becomes its legitimation. ... To persist and influence society in the long run, the changed ... institutions must acquire some measure of recognition, acceptance or even active support on the part of societal members. Otherwise their existence remains precarious. When newly established normative structures lack wider legitimacy and are backed only by coercion or threats of coercion ... they generate the potential for dissent, contestation and opposition. (Sztompka 1994 : p. 258)

Les processus de légitimation et d'institutionnalisation vont de pair. Un arrangement institutionnel qui est perçu comme étant approprié peut être considéré comme un arrangement légitimé. Si nous reprenons l'image des trois piliers d'une institution, nous pouvons voir que l'institution tend à être légitimée s'il y a un certain chevauchement entre les trois piliers. Pour légitimer de nouvelles règles qui divergent du pilier normatif et du pilier culturel-cognitif, les acteurs doivent travailler pour changer le cadre normatif et le cadre cognitif. Si au contraire, une ancienne règle est en décalage par rapport au cadre normatif, parce que ce dernier a évolué, le changement de la règle/loi, sera quasiment automatiquement légitimé, si elle cadre avec les valeurs et les attentes normatives.

Différentes dimensions de légitimité peuvent être associées à différentes étapes dans le processus d'institutionnalisation. Greenwood *et al.* (2002) par exemple, associent la légitimité pragmatique aux phases de théorisation et de diffusion ; la légitimité morale à la phase de la théorisation et la légitimité cognitive à la phase de la ré-institutionnalisation. Nous revenons sur les différentes dimensions de la légitimité quand nous allons plus spécifiquement parler des organismes de standardisation et de la légitimité organisationnelle.

8. La conceptualisation de l'organisme de standardisation dans la théorie néo-institutionnelle

Comme toute organisation, un organisme de standardisation doit se légitimer s'il veut survivre et avoir du succès. Il a cependant un statut spécial, car sa raison d'être est la création de règles et la promotion de l'institutionnalisation de ces dernières. Il doit faire en sorte que les entreprises suivent les règles et adaptent leurs comportements. Il constitue donc (ou au moins, il souhaite constituer) un élément institutionnel pour les entreprises destinataires de son standard.

Si nous nous représentons les trois piliers d'une institution comme trois niveaux de profondeur d'une institution, une seule organisation n'a pas une égale capacité d'influence sur chacun des piliers. L'initiative de standardisation a le plus d'emprise sur le pilier régulateur. Comme il s'agit de règles volontaires, elles n'ont pas le statut de loi et elles ne dépendent pas directement d'un appareil étatique. En principe, dans une société libérale et pluraliste, tous les acteurs peuvent essayer de créer des règles volontaires pour les entreprises. Le coût d'une telle activité est relativement faible et il y a effectivement nombreuses initiatives de standardisation dont les règles sont destinées aux entreprises. Une fois les règles créées, le vrai travail d'institutionnalisation ne fait que commencer. Les destinataires doivent être convaincus et persuadés pour qu'ils adoptent les règles, ce qui nécessite certaines compétences, capacités et ressources : « Powerful organizations attempt to build their goals and procedures directly into society as institutional rules » (Meyer et Rowan, 1991(1977) : 49).

Les piliers normatif et culturel-cognitif ne se laissent pas créer et changer aussi facilement que les règles. Un organisme de standardisation individuel ne peut que difficilement créer des normes (au sens du pilier normatif) ou encore changer le cadre cognitif des personnes concernées. En plus, il est lui-même obligé de se conformer au cadre institutionnel existant. Cependant, il peut essayer d'influencer les cadres normatifs et les systèmes de croyances par du travail institutionnel.

Dans les sociétés modernes, il y a une pluralité d'institutions centrales construites (et reproduites par) des systèmes symboliques et de pratiques qui ont chacune leur propre logique institutionnelle. Le capitalisme, la démocratie, l'État bureaucratique, la religion ou encore la famille font partie de ces institutions (Friedland et Alford, 1991 : 248).¹¹ Selon Friedland et Alford, la logique institutionnelle du capitalisme est l'accumulation et la marchandisation des activités humaines ; celle de la démocratie est la participation et le contrôle des citoyens sur l'activité humaine (1991 : 249). Les différentes logiques peuvent mener à des arrangements institutionnels hybrides qui tiennent partiellement compte de chacune des logiques.

¹¹ Voir une perspective similaire sur les sphères sociétales : Micheal Walzer, *Spheres of Justice* (1983), Jeffrey Alexander, *Civil Sphere* ; et sur la pluralité des logiques de justification, voir Luc Boltanski et Laurant Thévenot, *De la justification : les économies de la grandeur* (1991).

Quelle place occupent les organismes de standardisation par rapport aux différentes logiques institutionnelles ? Pour simplifier fortement, disons qu'il y a principalement deux logiques institutionnelles présentes : celle du capitalisme et du marché qui s'intéresse notamment à la réduction des coûts de transaction et celle de la démocratie, avec l'inclusion et la participation de tous ceux qui sont affectés par les décisions et une volonté de démocratiser l'économie.¹² Les organismes sources de standards peuvent se situer à différents points sur une ligne imaginée entre ces deux logiques. Comme nous avons vu plus haut lors de la présentation de la théorie d'action collective comme source de création institutionnelle, certains standards volontaires peuvent être vus comme un compromis institutionnel issu d'un conflit. Prenons comme exemple trois standards du domaine de l'industrie de l'habillement qui ont comme vocation l'amélioration des conditions de travail dans les usines. Le standard WRAP (*Worldwide Responsible Accredited Production*) est plus proche des intérêts des acteurs corporatifs, tandis que la Fair Wear Foundation est plus proche des intérêts des travailleurs. Le standard de la *Fair Labour Association* (FLA) semble se situer quelque part entre les deux.¹³ Les acteurs qui soutiennent les standards respectifs essaient donc de renforcer les piliers normatif et culturel-cognitif de la logique institutionnelle dans laquelle ils s'insèrent. Pour ce faire, les différents types de travail institutionnel décrits par Lawrence et Suddaby (2006) sont entrepris. De façon un peu caricaturale, les acteurs se situant plus près de la logique capitaliste auront un discours axé sur le « business case » et argumenteront que l'amélioration des conditions de travail est profitable pour l'entreprise. Ceux qui se situent plus près de la logique démocratique auront un discours de dialogue et de partenariat social, d'amélioration des conditions de travail et de participation aux profits de l'entreprise. Finalement, ceux du compromis vont essayer de concilier les deux discours et peut-être osciller entre les deux.

En résumé, l'organisme de standardisation doit s'adapter à son environnement institutionnel. En même temps, il est créateur d'arrangements institutionnels et porteur d'institutions déjà existantes. Il fait du travail institutionnel pour faire avancer sa logique, mais

¹² Il y probablement plus que deux logiques institutionnelles qui s'affrontent (logique écologique ?), mais nous nous en tiendrons à deux.

¹³ Voir notamment dans Everett *et al.* (2008) : « Multistakeholder Labour Monitoring Organizations : Egoists, Instrumentalists, or Moralists? », *Journal of Business Ethics* 81:117-142.

il doit s'appuyer sur d'autres acteurs qui travaillent dans le même sens. Sa raison d'être est de réussir à ce que son standard soit perçu par les entreprises comme un arrangement institutionnel incontournable.

9. Légitimité politique et légitimité organisationnelle

Les acteurs suivent les règles pour trois raisons principales. Ils redoutent des conséquences négatives en cas de non-respect, c'est dans leur intérêt ou ils considèrent les règles et la structure de gouvernance dont elles émanent comme étant légitimes. Au niveau international, la coercition est absente pour la plupart des situations.¹⁴ Le suivi des normes par les entreprises est donc obtenu par intérêt instrumental, par pression sociétale ou par la légitimité.

La légitimité politique peut être définie comme « l'acceptation de règles partagées par une communauté comme étant appropriées et justes » (Bernstein et Cashore, 2007 : 3). Si un groupe d'acteurs partage une définition de ce qui est légitime, ils forment une communauté (Hurd, 1999 : 338). La légitimité est problématique au niveau transnational : « The main problem of transnational governance concerns the lack of congruence between those who are being governed and those to whom the governing bodies are accountable » (Risse, 2006 : 1).¹⁵ Ce manque de congruence peut également toucher les initiatives de standardisation.

Une gouvernance légitime s'appuie sur un réseau dense d'acteurs. Si l'organisme de standardisation souhaite renforcer sa légitimité auprès des entreprises, elle doit développer une sorte de communauté entre les entreprises qui adhèrent au standard respectif pour qu'elles se perçoivent comme faisant partie d'un collectif ayant les mêmes règles. Des liens plus étroits entre les membres peuvent être construits par la mise à disposition des possibilités d'échanges, l'organisation de rencontres fréquentes, des parrainages entre entreprises, l'établissement et la

¹⁴ Pour une discussion de la légitimité dans les relations internationales, voir Hurd (1999) « Legitimacy and Authority in International Politics »; Risse (2004) « Transnational governance and legitimacy ».

¹⁵ Pour une discussion sur la légitimité de la gouvernance globale voir Bernstein (2004) : « The Elusive Basis of Legitimacy in Global Governance: Three Conceptions ».

diffusion de meilleures pratiques, etc. Nous faisons ici deux propositions : (1) La formation d'un réseau dense est plus facile quand le nombre de membres potentiel est plus restreint. (2) La formation d'un réseau dense est plus facile quand les membres sont plus homogènes, partageant une culture et des intérêts similaires.

Penchons-nous maintenant sur les conceptions sociologiques de la légitimité. Nous avons vu que le succès et la survie d'une organisation ne dépendent pas uniquement de son efficacité, mais également de sa légitimité. Nous rappelons qu'institutionnalisation et légitimation sont étroitement liées. La légitimité de l'organisme source de normes et la légitimité de l'arrangement institutionnel qu'il propose sont également interdépendantes : si l'organisme est perçu comme étant légitime, les entreprises acceptent plus facilement les règles qu'il développe. Si les règles sont perçues comme étant légitimes, il y a des chances que cette légitimité est conférée à l'organisme. Suchman définit la légitimité organisationnelle comme suit : « Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions » (Suchman, 1995 : 574). L'auteur met également en avant la composante collective (ou communautaire) de la légitimité :

When one says that a certain pattern of behaviour possesses legitimacy, one asserts that some group of observers, as a whole, accepts or supports what those observers perceive to be the behavioural pattern, as a whole, despite reservations that any single observer might have about any single behaviour, and despite reservations that any or all observers might have, were they to observe more. (Suchman, 1995 : 574)

La légitimité est donc ici une perception collective qui a ses bases dans les actions passées d'une organisation. Elle est indépendante d'un observateur individuel et elle est assez stable pour tenir lors des actes de « déviance » singulière. Une légitimité plus ou moins élevée peut désigner une audience plus ou moins grande ou un nombre d'activités plus ou moins grand, perçu comme étant légitime (Deephouse et Suchman, 2008 : 62). Conférée par une audience, la légitimité dépend de l'environnement d'une organisation et non de sa propre volonté.

Suchman (1995) distingue trois types de légitimité : la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive. La légitimité pragmatique se base sur l'intérêt instrumental (self-interest). Elle est conférée si les échanges avec l'organisation en question sont

perçus comme étant profitables et s'il y a la perception que l'organisation est réceptive aux intérêts plus larges de l'audience. Afficher sa réceptivité aux demandes de l'environnement est plus facile que de fournir des résultats tangibles. Nous pourrions questionner si la légitimité pragmatique est effectivement un type de légitimité. Nous avons vu plus haut que le mode de régulation basé sur l'intérêt instrumental était conceptualisé comme distinct de celui qui est basé sur la légitimité.

La légitimité morale reflète une perception normative positive de l'organisation, ou selon Weber, « une croyance rationnelle en valeur ». ¹⁶ Elle est conférée si les activités de l'organisation sont jugées bonnes et justes. « These judgments, in turn, usually reflect beliefs about whether the activity effectively promotes societal welfare, as defined by the audience's socially constructed value system » (Suchman, 1995 : 579). Les évaluations normatives peuvent porter sur les résultats ou conséquences des activités, sur les structures et procédures de l'organisation, ainsi que sur les personnes actives au sein de l'organisation (Suchman, 1995 : 577-582). La sociologie institutionnelle met l'accent sur la perception des acteurs et moins sur la réalité objective. La mesure de l'impact réel d'une organisation ne permettrait donc pas de répondre à la question de la légitimité. Si une audience estime que les effets des activités organisationnelles sont normativement souhaitables, elle va conférer la légitimité.

La légitimité structurelle et procédurale se base sur l'évaluation positive du fonctionnement d'une organisation. Dans les systèmes politiques libéraux, ce sont les structures et les procédures de la démocratie représentative qui sont perçues comme étant légitimes par une majorité des citoyens. Une audience confère donc la légitimité à une structure de gouvernance, si elle intègre des éléments de la démocratie représentative.

La légitimité morale conférée aux leaders actifs au sein d'une organisation ressemble au concept d'autorité charismatique de Weber. Une organisation est perçue comme étant plus légitime si elle dispose de leaders charismatiques ou d'« entrepreneurs moraux ».

¹⁶ « Les agents peuvent accorder à un ordre une validité légitime : en vertu d'une croyance rationnelle en valeur : validité de ce que l'on a jugé comme absolument valable » (Weber, 1995(1922) : 72).

Le troisième type de légitimité est la légitimité cognitive : est légitime ce qui est tenu pour acquis (taken for granted), perçu comme naturel et non-questionnable. Cette forme de légitimité ressemble à certains égards à la « validité légitime » en vertu de la tradition de Weber. Basée sur la cognition, elle n'est pas soumise à des évaluations discursives comme les deux autres types.

To the extent that it is attainable, this kind of taken-for-grantedness represents both the most subtle and the most powerful source of legitimacy. If alternatives become unthinkable, challenges become impossible, and the legitimated entity becomes unassailable by construction. (Suchman, 1995 : 583)

Enfin, dans une société pluraliste (où tout peut en principe être questionné), une autre forme de légitimité cognitive moins profonde est peut-être plus présente. Il s'agit d'une légitimité basée sur la mise à disposition de modèles culturels à partir desquels les gens peuvent s'orienter pour donner du sens à leurs actions. Ces modèles doivent faire le lien avec un système de croyances et la vie quotidienne de l'audience (Suchman, 1995 : 582).

10. La quête de légitimité des organismes de standardisation

Nous avons proposé que la légitimité est une condition nécessaire au succès des organismes de standardisation. Sans être perçus comme étant légitimes par une ou plusieurs audiences et par les autres acteurs de leur champ organisationnel, ils ne peuvent pas établir faire valoir leurs règles. Leur première audience, dont ils dépendent, est constituée des entreprises ciblées par la régulation. L'objectif d'une autorité politique non-étatique est de se rendre indispensable auprès de ces entreprises. La relation entre les entreprises et un organisme source de normes change donc idéalement au cours du temps d'une relation de dépendance vers une relation d'interdépendance.

Au début d'un processus de standardisation, il s'agit d'attirer des entreprises qui ont un intérêt instrumental à adhérer au standard ainsi que des entreprises « proactives » qui sont déjà en phase avec le cadre normatif proposé. Comme il n'y a pas de résultats tangibles au début d'un projet, les initiateurs doivent faire en sorte d'être perçus comme étant réceptifs et à l'écoute

des demandes des premiers participants. Les initiateurs peuvent établir des procédures de développement de norme et des structures de gouvernance qui sont perçues comme étant justes.

Beisheim et Dingwerth (2008) ont observé que les initiatives de standardisation mettent beaucoup d'efforts à assurer leur légitimité procédurale. Leur analyse de la *Global Reporting Initiative* (GRI) montre que les « mécanismes démocratiques » sont pertinents pour la légitimité. Selon les auteurs, différentes procédures démocratiques ne jouent pas le même rôle au cours du processus de développement du standard. La représentativité et la délibération sont importantes pour gagner de la légitimité, tandis que la transparence et l'« accountability » sont plus importantes pour maintenir la légitimité (Beisheim et Dingwerth, 2008 : 25).¹⁷ Si le cadre normatif de la démocratie est perçu comme juste, les organismes de standardisation peuvent donc introduire des éléments démocratiques pour gagner de la légitimité normative.

Enfin, la manière probablement la plus facile pour gagner de la légitimité est de se montrer en phase et avec d'autres institutions qui sont déjà légitimées, affirmant et en même temps la supériorité du nouvel arrangement institutionnel. Par exemple, le standard SA8000 qui promeut des conditions de travail décentes se base sur les différentes conventions internationales en matière de droits humains largement reconnues.

Mais les entreprises ne constituent pas la seule audience pour les autorités politiques non-étatiques. Ces dernières doivent se légitimer auprès du public concerné par le comportement des entreprises et auprès des autres constituants dans le cas d'une initiative multipartite.¹⁸ Puisque différentes audiences peuvent avoir des valeurs divergentes, cette tâche n'est pas facile. Un risque de double discours est présent, ou en tout cas le développement de différents discours pour différentes audiences (axé sur l'efficacité pour un premier public et axé sur la responsabilité pour un autre public par exemple). Les entreprises peuvent être amenées à adopter deux standards similaires si elles perçoivent qu'ils ont chacun une légitimité auprès d'une audience respective. Par exemple, il semble que le WRAP a plus de légitimité auprès des détaillants tandis que la FLA a plus de légitimité auprès des activistes pour les droits des travailleurs.

¹⁷ Pour une discussion sur les activités à entreprendre pour obtenir, maintenir et regagner la légitimité, voir Suchman (1995).

¹⁸ Une initiative est désignée multipartite, si plusieurs types d'acteurs (entreprises, syndicats, ONG) y participent.

Différents auteurs ont émis l'hypothèse que les interactions, les délibérations et l'apprentissage collectif de la communauté d'acteurs en devenir ont le potentiel de changer la perception qu'ont les acteurs de leur intérêt et même de changer leurs identités. Encastrées dans un nouvel arrangement institutionnel, les logiques d'actions des participants changeraient d'une logique d'action stratégique et instrumentale (logique des conséquences) vers une logique d'action guidée par des structures, des règles, normes, conceptions et idées (logique d'appropriation).¹⁹ Le poids de la « logique d'appropriation » (et celui de l'habitude) est justement au cœur des analyses néo-institutionnelles qui portent moins attention aux possibles logiques d'action utilitaristes.²⁰ Bernstein et Cashore (2007) analysent les systèmes de certification dans l'industrie forestière (*Forest Stewardship Council*). Ils observent un changement de comportement des entreprises participantes vers une logique d'action appropriée à mesure que le standard réussit à socialiser les membres et à développer un sens de la communauté.

11. Conclusion

Nous avons conceptualisé les organismes sources de standards de responsabilité sociétale comme des entités de gouvernance transnationales qui pourraient avoir un statut d'autorité politique non-étatique. À l'aide des concepts-clés des théories néo-institutionnelles, nous avons situé les organisations de standardisation dans le cadre institutionnel. Après avoir décrit la légitimité comme concept pluridimensionnel, nous avons illustré que la légitimité devait être au centre des analyses sur les organismes qui souhaitent devenir des autorités politiques non-étatiques.

¹⁹ « The logic of appropriateness is a perspective that sees human action as driven by rules of appropriate or exemplary behaviour, organized into institutions. Rules are followed because they are seen as natural, rightful, expected, and legitimate. Actors seek to fulfil the obligations encapsulated in a role, an identity, a membership in a political community or group, and the ethos, practices and expectations of its institutions » (March et Olson, 2006).

²⁰ Sur la place de l'intérêt et de l'« agency » dans la théorie du néo-institutionnalisme sociologique voir DiMaggio (1988) : « Interest and Agency in Institutional Theory ».

Un organisme source de normes n'a que peu d'influence sur les éléments cognitifs des institutions, mais il constitue l'un des multiples acteurs qui doivent se mettre en concert s'ils veulent changer les institutions vers ce qu'on pourrait appeler en termes modestes un « capitalisme global à visage humain ». L'autorité politique non-étatique dépend des autres acteurs de son champ organisationnel. Pour mieux la comprendre, il est donc essentiel d'étudier les interactions entre les acteurs. Le travail institutionnel et les relations entre les acteurs sont accompagnés d'une production importante de discours. L'analyse de ces discours et de leur évolution dans le temps permet de tirer des conclusions sur la place des acteurs dans le champ organisationnel, sur la légitimité perçue des acteurs ainsi que sur les processus de dé-institutionnalisation et d'institutionnalisation de nouvelles normes. L'étude des discours permet également de saisir la différence entre la diffusion et l'institutionnalisation d'une nouvelle pratique sociale.

Le phénomène de la globalisation ouvre des espaces pour la création d'institutions transnationales. Dans le domaine de la responsabilité des entreprises, diverses entités de gouvernances sont en émergence et les acteurs cherchent à les légitimer. Vu les différentes audiences qui peuvent faire valoir des logiques institutionnelles distinctes, il est intéressant d'étudier comment les organismes s'adressent à elles. Si les demandes de différentes audiences sont inconciliables, des organismes sources de normes couvrant une même thématique pourraient coexister sans trop se concurrencer puisqu'ils seraient chacun soutenus et légitimés par une audience distincte.

Les standards souhaitent s'adresser aux entreprises de nombreux pays. Toutefois, les audiences et l'environnement institutionnel préexistant varient selon le pays. La perspective institutionnelle est pertinente pour aider à comprendre ces variations. Si nous prenons l'ISO 26000, l'un des récents standards de responsabilité à vocation transnationale, une analyse comparative sur sa diffusion et son institutionnalisation pourrait nous renseigner sur les conceptions et les dynamiques respectives de la RSE dans différents pays.

Bibliographie

- Alexander, J. (2006). *The civil sphere*. New York: Oxford University Press USA.
- Bartley, T. (2007). Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. *American Journal of Sociology*, 113(2), 297-351.
- Beisheim, M. et Dingwerth, K. (2008). Procedural legitimacy and private transnational governance. Are the good ones doing better?. *SFB Governance Working Paper Series Nr. 14*. Berlin: Research Center SFB 700.
- Bernstein, S. (2004). The elusive basis of legitimacy in global governance: Three conceptions. *Working Paper Series*. Toronto: University of Toronto.
- Bernstein, S. et Cashore, B. (2007). Can non-state global governance be legitimate? An analytical framework. *Regulation and governance*, 1(4), 347-371.
- Boltanski, L., et Thévenot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Campbell, J. (2004). *Institutional change and globalization*. Princeton: Princeton University Press.
- Czarniawska, B. (2008). How to misuse institutions and get away with it: Some reflections on institutional theory (ies). Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby (dir.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 769-782). London : SAGE.
- Deephouse, D. L. et Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby (dir.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (Vol. 49, p. 77). London: SAGE.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. Dans L. G. Zucker (dir.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (p. 1-21). Cambridge, MA: Ballinger.

- DiMaggio, P. (1998). The new institutionalisms: avenues of collaboration. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 154(4), 696-705.
- DiMaggio, P., et Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Epstein, C. (2008). *The power of words in international relations: Birth of an anti-whaling discourse*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Everett, J., Neu, D. et Martinez, D. (2008). Multi-stakeholder labour monitoring organizations: egoists, instrumentalists, or moralists? *Journal of Business Ethics*, 81(1), 117-142.
- Green Jr, S. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *The Academy of Management Review*, 29(4), 653-669.
- Green, S., Li, Y. et Nohria, N. (2009). Suspended in self-spun webs of significance: a rhetorical model of institutionalization and institutionally embedded agency. *The Academy of Management Journal (AMJ)*, 52(1), 11-36.
- Greenwood, R., Suddaby, R. et Hinings, C. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Hall, P. et Taylor, R. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936-957.
- Hargrave, T. et Van de Ven, A. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, 31(4), 864-888.
- Hay, C. (2006). Constructivist institutionalism. Dans R. Rhodes, S. Binder et B. Rockman (dir.), *The Oxford Handbook of Political Institutions*. Oxford: Oxford University Press.
- Hurd, I. (1999). Legitimacy and authority in international politics. *International Organization*, 53(02), 379-408.

- Johnson, C., Dowd, T. J., et Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annual Review of Sociology*, 53-78.
- Keohane, R. et Nye, J. S. (2000). Introduction. Dans J. S. Nye et J. D. Donahue (dir.), *Governance in a globalizing world*. Washington: Brookings Institution Press.
- Krasner, S. D. E. (dir.). (1983). *International regimes*. Ithaca: Cornell University Press.
- Lawrence, T. et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Dans S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence et W. R. Nord (dir.), *Handbook of organization studies* (p. 215-254). London: SAGE.
- March, J., et Olsen, J. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- March, J., et Olsen, J. (2006). The Logic of Appropriateness. Dans R. E. Goodin (dir.), *The Oxford Handbook of Political Science* (p. 689–708). Oxford: Oxford University Press.
- Meyer, J., et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- North, D. (1994). Economic performance through time. *The American Economic Review*, 84(3), 359-368.
- Peters, R. (1967). Authority. Dans A. Quinton (dir.), *Political philosophy*. London: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The external control of organisations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Phillips, N., Lawrence, T. et Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *The Academy of Management Review*, 29(4), 635-652.
- Phillips, N. et Malhotra, N. (2008). Taking social construction seriously: Extending the discursive approach in institutional theory. Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby (dir.), *Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.

- Risse, T. (2006). Transnational governance and legitimacy. Dans A. Benz et I. Papadopoulos (dir.), *Governance and democracy: comparing national, European and international experiences* (p. 179-199). London: Routledge.
- Schmidt, V. (2008). Discursive institutionalism: The explanatory power of ideas and discourse. *Annual Review Political Science*, 11§, 303-326.
- Schmidt, V. (2010). Taking ideas and discourse seriously: explaining change through discursive institutionalism as the fourth ‘new institutionalism’. *European Political Science Review*, 2(01), 1-25.
- Schneiberg, M., et Lounsbury, M. (2008). Social movements and institutional analysis. Dans J. F. Green, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby (dir.), *The Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 648–670). London: SAGE.
- Scott, W. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks: SAGE.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sztompka, P. (1994). *The sociology of social change*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Thériault, B. (2005). Ordres légitimes et légitimité des ordres : une approche “wébérienne” des institutions. Dans M. Coutu et G. Rocher (dir.), *La légitimité de l'État et du droit. Autour de Max Weber* (p. 175-186). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tolbert, P. S. et Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. Dans S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord (dir.), *Handbook of organization studies*. London: SAGE.
- Walzer, M. (1983). *Spheres of Justice: A defense of pluralism and equality*. New York: Basic Books.
- Weber, M. (1995). *Économie et Société 1. Les catégories de la sociologie*. Paris : PLON Pocket.
- Wooten, M. et Hoffman, A. J. (2008). Organizational fields: Past, present and future. Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson et R. Suddaby (dir.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 130-147). London: SAGE.

Chapitre 2

Méthodologie des études de cas

1. Introduction

On trouve dans chacun des trois articles de la thèse une section méthodologique qui précise la conception de la recherche, la construction des données et l'analyse des données. Pour des raisons d'espace, les articles ne permettent pas de présenter la partie méthodologique dans toute son ampleur. Ce chapitre vise à apporter une vision plus globale de la démarche de recherche. Il est en cela complémentaire aux sections méthodologiques des articles, approfondissant la question de la méthodologie de l'étude cas, la question de la collecte de données pour les deux premiers articles ainsi que la question de l'analyse thématique pour le deuxième article.

Les deux premiers articles ont des ressemblances en ce qui concerne l'approche et la conception de la recherche qualitative utilisées ici. Il s'agit d'études de cas qui ont pour objet le travail institutionnel des acteurs dans la perspective de la théorie néo-institutionnelle axée sur les processus. Le troisième article adopte une méthodologie prospective; exposée dans sa partie méthodologique. L'objet de l'article est la question de l'effectivité des mesures prises pour surmonter la crise environnementale globale. L'approche prospective peut être définie comme « un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente » (Hatem *et al.*, 1993 : 18 ; De Jouvenel, 2004). Nous développons un « scénario contrasté » en introduisant l'hypothèse d'une rupture du système de production qui aurait des conséquences sociétales importantes (Hatem *et al.*, 1993 : 233). Ceci permet d'esquisser la vision d'un autre futur possible et contribue ainsi à jeter un nouveau regard sur la responsabilité des entreprises.

Il est intéressant de noter que les trois articles se situent dans trois rapports temporels différents et consécutifs. Le premier article s'appuie une analyse rétrospective; le deuxième article est une analyse au présent, se situant au moment même du déroulement des activités de diffusion; et le troisième article est une analyse tournée vers le futur, bien que les phénomènes historiques et contemporains jouent toujours un rôle essentiel dans la méthodologie prospective.

Afin d'approfondir les fondements de notre démarche empirique, ce chapitre débute avec l'exposition de la méthodologie d'étude de cas. Par la suite, il traite la question de la collecte de données du premier article et il approfondit la stratégie de la collecte de données du deuxième article. Un accent sera mis sur les entretiens d'experts. Finalement, il explicite la stratégie d'analyses de données du deuxième article et présente quelques extraits de verbatim afin d'illustrer quelques thématiques du corpus d'entretiens.

2. L'étude de cas comme méthodologie de recherche qualitative

Pour nos deux premiers articles, nous avons utilisé la méthode d'étude de cas. L'étude de cas a été définie de différentes manières. Selon Hamel (1997), un cas est un observatoire ou « un dispositif par le moyen duquel un objet peut être étudié (p. 91). Une définition assez complète se trouve dans l'ouvrage de Yin (2009). Selon cet auteur, l'étude de cas est une recherche empirique qui étudie un objet social en profondeur et dans son contexte (p. 18), d'autant plus que « les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas toujours claires » (p. 18, traduit par l'auteur). La compréhension de l'objet inclut donc également la compréhension des conditions contextuelles. Si l'objet est la création et l'institutionnalisation des standards RSE transnationaux, il importe donc également d'analyser le contexte international, national et organisationnel dans lequel le phénomène social se situe. C'est ainsi que nous pouvons par exemple parler d'une « fenêtre d'opportunité » pour la création de ces standards ou encore des différents contextes nationaux qui ont une influence sur leur diffusion. En outre, l'étude de cas s'appuie habituellement sur un cadre théorique développé au préalable pour guider la collecte et l'analyse des données (Yin, 2009 :18). Dans notre recherche, le cadre théorique est basé sur la théorie néo-institutionnelle. Les données empiriques proviennent de sources multiples pour obtenir une image plus complète du phénomène étudié. Selon Yin, l'étude de cas est par conséquent une méthodologie complète, « covering the logic of design, data collection techniques, and specific approaches to data analysis » (2009 : 18). Robert E. Stake (2000) va moins loin dans sa définition en affirmant qu'une étude de cas n'implique pas un choix de méthode spécifique, mais un choix de ce qui doit être étudié (p. 435). Est appelé

étude de cas un type de processus de recherche et souvent également son résultat (Stake, 2000 : 436).

Si l'étude de cas est aujourd'hui bien établie en tant que méthodologie de recherche, elle n'a pas toujours été bien reconnue. Bent Flyvbjerg (2002) propose dans son article un argumentaire pour l'étude de cas dans lequel il tente de réfuter ce que sont selon lui les cinq grands malentendus dont souffre cette méthodologie aux yeux des personnes qui favorisent le travail avec de grands échantillons. L'article critique notamment les trois perceptions suivantes : (1) que la connaissance théorique est plus importante que la connaissance contextuelle pratique, (2) qu'on ne peut pas généraliser sur la base d'un cas individuel et qu'une étude de cas ne peut dès lors contribuer à l'avancée scientifique et (3) que l'étude de cas a sa place au début du processus de recherche pour générer des hypothèses, mais que d'autres méthodologies sont plus utiles pour tester des hypothèses et pour le développement théorique (p. 221). Par rapport à la première critique, Flyvbjerg souligne d'une part l'importance des cas concrets pour l'apprentissage (p. 222). D'autre part, il constate l'impossibilité pour les sciences sociales de produire une théorie prédictive générale, et qu'au bout de compte, elles ne peuvent que produire de la connaissance et des théories concrètes et dépendantes de contexte. La démarche de l'étude de cas serait donc particulièrement appropriée pour produire ce type de connaissance (p. 223). En réponse aux autres malentendus, l'auteur soutient que si le cas est bien choisi, on peut bien procéder à certaines généralisations. Aussi, l'absence de possibilité d'une généralisation formelle ne veut pas dire que ce type de connaissance ne pouvait contribuer à l'accumulation dans un champ scientifique donné (p. 226). Finalement, Flyvbjerg avance que des analyses basées sur la sélection d'un cas extrême, d'un cas critique (le moins probable ou le plus probable) ou d'un cas paradigmatique sont particulièrement intéressantes pour construire de nouvelles connaissances (p. 229-233).

Pour nos études de cas, nous avons choisi d'adopter une méthodologie pleinement qualitative. En effet, Creswell et Poth (2018) désignent l'étude de cas comme une des cinq grandes approches en recherche qualitative, les autres étant - selon les auteurs - l'approche narrative, l'approche phénoménologique, l'approche ethnographique et l'approche de la théorie ancrée. Nous pensons que certaines de ces approches pourraient être combinées.

Pour notre recherche, nous avons notamment l'ambition d'aller sur les lieux du phénomène à étudier, de collecter des informations primaires d'acteurs clés, de nous engager dans un processus progressif de construction analytique et de comprendre le contexte dans lequel les processus se déroulent, car il influence les motifs et les stratégies des acteurs (Creswell et Poth, 2018 : 42-45). La méthodologie qualitative est particulièrement bien adaptée pour analyser les processus d'un changement institutionnel (Suddaby et Greenwood, 2009).

Stake distingue trois types d'études de cas : l'étude de cas intrinsèque ('intrinsic case study'), l'étude de cas instrumental ('instrumental case study') et l'étude de cas collective ('collective case study') (2000 : 437).¹ L'objectif du premier type est de mieux comprendre un cas en particulier puisque ce dernier a un intérêt intrinsèque pour le chercheur. Une telle recherche n'est ainsi pas principalement entreprise parce que le cas est représentatif pour d'autres cas ou parce qu'il permet de comprendre un phénomène social général (p. 437). Dans une étude de cas instrumental, l'objectif de recherche est de comprendre un objet plus général et de pouvoir procéder à certaines généralisations. « The case is of secondary interest, it plays a supportive role, and it facilitates our understanding of something else » (p. 437). Puisqu'un chercheur peut avoir plusieurs intérêts, une étude de cas peut à la fois avoir un intérêt intrinsèque et instrumental (p. 437). Finalement, l'étude de cas collectif ou multiple est également une étude de cas instrumental. Cette analyse de deux ou de plusieurs cas est également appelée étude de cas comparative. Le design de la recherche doit alors suivre une logique de réplication (Yin, 2009 : 53).

George et Bennett (2005) proposent une méthode de comparaison structurée ('structured') et ciblée ('focused') :

The method is "structured" in that the researcher writes general questions that reflect the research objective and that these questions are asked of each case under study to guide and standardize data collection, thereby making systematic comparison and cumulation of the findings of the cases possible. The method is "focused" in that it deals only with certain aspects of the historical cases examined. (p. 67)

¹ Pour d'autres classifications, voir notamment Yin (2009 : 47-50) ainsi que Georg et Bennett (2005 : 74-76).

Une variante pour les études de cas est de travailler avec des unités d'analyses enchâssées à l'intérieur d'un cas : « Within the single case may still be incorporated subunits of analyses, so that a more complex - or embedded - design is developed. The subunits can often add significant opportunities for extensive analysis, enhancing insights into the single case. (Yin, 2009 : 52).

Différents auteurs présentent un certain nombre de procédures et d'étapes pour conduire une étude de cas (Creswell et Poth, 2018 : 99-101 ; Stake, 2000 : 448 ; Yin, 2009 ; Merryam, 2009). Ces étapes vont de l'identification d'une question de recherche, via la délimitation du cas jusqu'à la présentation des résultats. George et Bennett (2005) distinguent trois phases principales :

In phase one, the objectives, design, and structure of the research are formulated. In phase two, each case study is carried out in accordance with the design. In phase three, the researcher draws upon the findings of the case studies and assesses their contribution to achieve the research objective of the study. (p. 74)

Comme pour d'autres types de recherche qualitative, le processus de recherche d'une étude de cas est à la fois linéaire et itératif (Yin, 2009 : 1). Une démarche itérative est particulièrement de mise entre la préparation de la collecte de données et la collecte de données ainsi qu'entre la collecte de données et l'analyse des données. Éventuellement, le design de la recherche doit également être adapté après une première phase de collecte de données.

La prochaine section expose la conception de recherche du premier article.

3. Premier article : une méthodologie d'étude de cas comparatif

Cette section débute avec un rappel des objectifs et des questions de recherche présentés au début du premier article. Celui-ci a pour objet les processus de création des standards transnationaux de RSE. La création d'un standard qui est reconnu et largement adopté par les entreprises n'est pas une tâche facile. Ainsi, nous posons la question de recherche suivante : *Comment les initiateurs d'un standard s'y prennent-ils pour construire une norme qui sera non seulement approuvée, mais aussi perçue comme légitime par les entreprises et les acteurs de la*

société civile présents dans le champ de la RSE ? En mobilisant le concept du travail institutionnel, nous recherchons les types d'activités utilisés par les initiateurs des standards (création discursive et matérielle, mobilisation de l'appui social interne et externe, organisation d'un espace d'échange inclusif de consultation et de négociation).

Pour répondre à la question de recherche, nous avons décidé de comparer deux initiatives de standardisation hautement visibles dans le champ international de la RSE : le Global Compact de l'ONU et l'ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation. Les deux initiatives ayant abouti, l'objectif de la comparaison n'était pas tant d'expliquer des aboutissements opposés (succès *versus* échec), mais de mettre en évidence des processus de développement très différents et de montrer quels types de travail institutionnel ont prévalu selon le cas et selon les phases de développement. Même si les deux initiatives font partie d'une forme de co-régulation, il est utile de mentionner que la création du Global Compact de l'ONU était sous l'impulsion d'une organisation internationale à caractère publique tandis que l'ISO 26000 était une initiative d'une organisation privée. L'étude de deux cas ou *comparaison par paires* (Tarrow 2010)² permet de garder une profondeur d'analyse pour chacun des cas en ajoutant l'élément comparatif de deux processus.

Les deux cas sont à la fois d'un intérêt instrumental et d'un intérêt intrinsèque, c'est-à-dire que nous avons tout d'abord choisi les cas pour développer des éléments théoriques autour du travail institutionnel dans la perspective de la théorie néo-institutionnelle. Mais dans une moindre mesure, chaque cas est unique et représente un aspect spécifique de l'évolution organisationnelle de l'ONU et de l'ISO, partiellement en réaction à un contexte international changeant.

Nous référons à la section méthodologique du premier article pour ce qui a trait aux stratégies d'analyses de données guidées par notre cadre théorique. En principe, il y a deux niveaux de compréhension dans une étude de cas (Mucchielli (dir.) 1996 : 79). Le premier est la description du cas et le deuxième comporte l'analyse et l'explication. Dans l'analyse de deux

² « Strategy of Paired Comparison ».

cas, la composante de la comparaison s'ajoute à l'analyse. Dans la partie suivante, nous approfondissons la question de la collecte de données.

3.1 La collecte de données

La méthodologie d'étude de cas implique la collecte de données de différents types et de sources variées. La collecte d'information provenant de différentes sources, mais couvrant les mêmes événements et processus, contribue à valider et à corroborer les données (triangulation des données) (Yin, 2009 : 114; Creswell et Poth, 2018 : 260).

Pour cette recherche, nous avons collecté de la documentation et nous avons mené des entretiens avec les acteurs clés des projets de standardisation respectifs. L'analyse se base ainsi sur des documents directement issus et publiquement disponibles de l'ONU et de l'ISO, des documents créés par des participants aux processus, des documents créés par des observateurs/analystes des processus, des informations d'entretiens, ainsi que quelques documents internes.

3.2 La Périodisation et la recherche documentaire

Pour choisir et pour délimiter nos cas, nous avons tout d'abord fait une revue de littérature sur les différentes initiatives de standardisation et nous avons consulté les sites internet des organisations respectives. Le fait que plusieurs recherches aient déjà été entreprises sur les deux standards nous a conduits à considérer une période de temps très spécifique pour notre analyse. Ainsi nous avons choisi d'analyser les balbutiements des initiatives et non pas leurs évolutions ultérieures. Pour le Global Compact de l'ONU, nous avons collecté des informations du moment de l'idée du projet (la préparation du discours du secrétaire général de l'ONU) en 1998 jusqu'au début de la phase opérationnelle (ouverture d'un bureau) en 2001. Pour l'ISO 26000, nous avons focalisé notre collecte de données du moment où l'idée d'une norme sur la responsabilité sociale a été exprimée en 2001, jusqu'à la décision de l'ISO de procéder à la normalisation et à l'organisation de la première conférence internationale du groupe de travail sur l'ISO 26000 en 2005. Nous avons notamment construit une ligne du temps

qui illustre l'élément temporel du cas de l'ISO 26000 et qui le délimite (figure 1). Pour analyser et tenir compte du contexte sur fond duquel se sont déroulés les deux projets, nous avons également pris en compte certains documents antérieurs.

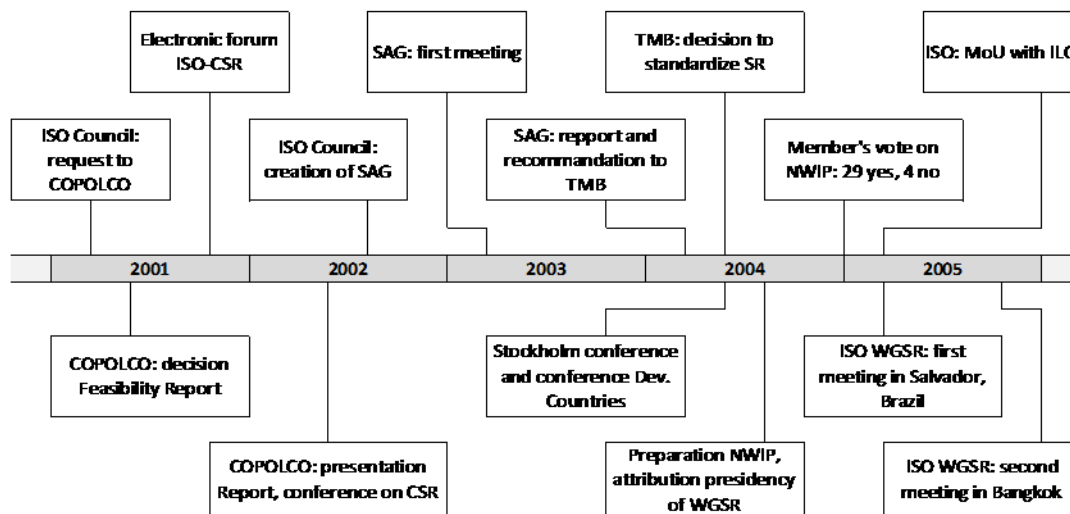


Figure 1. Évènements clés dans le lancement du projet d'ISO 26000.

3.3 Les entretiens de recherche semi-directifs

Dans les études de cas, les entretiens constituent une source d'information essentielle (Yin 2009 : 106). Pour cette recherche, nous voulions interroger les acteurs-clés qui étaient les initiateurs des deux projets, mais aussi ceux qui ont été au cœur des activités du lancement du projet. Nous avons par conséquent procédé avec un « échantillonnage par choix raisonné », stratégie de choix des interviewés qui consiste pour le chercheur à choisir délibérément les personnes pertinentes pour un entretien. Grâce à la documentation, nous avons eu accès aux noms des personnes qui correspondaient à nos critères. Le type d'entretien que nous avons réalisé est souvent appelé entretien d'expert (Flick, 2010 : 214-219). Il existe des définitions plus ou moins restrictives de ce qui peut être appelé un « expert ». Selon la définition, à notre avis trop large, de Gläser et Laudel (2009 : 12), un expert décrit le rôle spécifique d'une personne interviewée comme source de connaissances spécialisées sur le domaine social qui fait l'objet de l'étude. Par exemple, un musicien ou un sportif pourraient ainsi être considérés

comme experts puisqu'ils ont des connaissances spécialisées dans leur domaine. Bogner et Menz (2010 : 54) donnent une définition plus restreinte de l'expert et ils mettent l'accent sur la connaissance réflexive et la connaissance dans l'action ('action knowledge') des personnes : « An expert has technical, process, and interpretative knowledge that refers to a specific field of action, by virtue of the fact that the expert acts in relevant ways (for example in a particular field or the experts own professional area) » (Bogner et Menz, 2010 : 54). Les auteurs notent qu'un expert, sans nécessairement appartenir à une élite, a une influence sur les conditions d'action des autres acteurs du champ (p. 55). Selon Flick (2010), on peut considérer comme experte une personne qui a des connaissances spécifiques des processus et des stratégies et qui détient des informations difficilement accessibles par d'autres moyens. Éventuellement, la personne a elle-même des responsabilités dans les processus décisionnels. Une personne considérée comme experte dans un domaine donné se trouve souvent dans un réseau intéressant pour le chercheur. Ceci peut conduire vers d'autres personnes à interviewer (échantillonnage par réseau ou par boule de neige (Merriam, 2009 : 79)). Un entretien d'expert s'intéresse moins à la personne dans son ensemble, mais avant tout à ses connaissances dans un champ spécifique (Flick, 2010 : 214). Cependant, nous nous sommes également intéressés aux parcours professionnels, aux visions, réflexions et motivations des personnes interviewées.

Guidés par les informations obtenues de façon préalable et par notre cadre théorique, nous avons construit des guides d'entretiens semi-directifs (Merriam, 2009 : 89). Ils contenaient un ensemble de questions utilisables de façon flexible. Pour chaque personne interviewée, le guide d'entretien était adapté pour tenir compte des connaissances spécifiques de chaque expert. Un exemple de guide d'entretien avec un participant dans l'initiation de l'ISO 26000 se trouve dans l'annexe (annexe 3)

Pour les entretiens en face à face avec les personnes du Global Compact de l'ONU, nous nous sommes déplacés avec notre directeur de thèse en janvier 2011 à New-York. Lors de deux journées, nous avons interviewé quatre personnes dans les bureaux du Global Compact: l'un des créateurs historiques et dirigeant actuel (97'), le responsable des communications (91'), le responsable des 'réseaux locaux' (46'), ainsi que le responsable du 'Communication on Progress Framework' (64').

Lors de tous les entretiens de recherche, nous avons expliqué les objectifs de la recherche, et nous avons informé les interviewés sur l'utilisation des informations d'entretiens avant chaque entretien. Nous avons également fait lire et signer un formulaire de consentement de recherche qui indiquait notamment les modalités d'un consentement libre, éclairé et continu.³ Un exemple du formulaire du consentement se trouve dans l'annexe (annexe 4). Toutes les personnes interviewées étaient également d'accord avec l'enregistrement de l'entretien.⁴

Aux fins de l'article, nous avons principalement exploité l'entretien avec l'initiateur. Les autres entretiens ont fourni des informations sur l'évolution de l'initiative à la suite de son opérationnalisation et des informations contextuelles sur les enjeux autour des initiatives RSE volontaires. Les thèmes abordés par l'entretien avec le créateur portaient sur l'origine de l'idée, les raisons et les motivations pour un Global Compact, sur la rédaction et la tenue du discours initiateur par le secrétaire général Kofi Annan, sur les rencontres de préparation, le financement initial, sur le réseau de soutien parmi les entreprises et les gouvernements, ainsi que sur les opposants.

Nous avons également conduit des entretiens avec des personnes clés dans la création initiale de l'ISO 26000. Nous avons fait la connaissance et eu un échange informel avec l'un des initiateurs lors du colloque international du *Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT) en juin 2011. Ce contact a mené à un entretien de recherche formel conduit en début 2012 à Toronto lors de notre participation au 'PhD Workshop' du *Canadian Business Ethics Research Network* (CBERN) (64'). Lors d'un voyage à Genève pour participer à un atelier de l'ISO en novembre 2012, nous avons interviewé le secrétaire général adjoint de l'ISO (59'). Ensuite, nous avons également interviewé deux personnes qui avaient été membres du groupe consultatif d'experts de l'ISO (SAG). Ce groupe, actif entre 2003 et 2004, avait analysé les enjeux d'une possible norme de responsabilité sociale. Le premier avait été le président du SAG, interviewé en août 2012 à Montréal (39'). Nous avons

³ Nous avons été surpris que l'Université de Montréal ne mette pas à disposition un formulaire de base en anglais et nous avons donc dû traduire le formulaire.

⁴ Dans le cadre de notre projet de recherche doctorale, toutes les personnes auxquelles nous avons demandé d'enregistrer les entretiens ont donné leur accord (en face à face ou par téléphone/Skype). Ceci a grandement facilité la collecte de données puisque nous avons pu transcrire les enregistrements.

interviewé le deuxième par appel téléphonique en juillet 2012. Finalement, nous avons joint l'une des initiatrices de l'ISO 26000 par téléphone en mai 2015 afin de récolter quelques informations complémentaires et pour corroborer certaines autres informations (39'). Au cours des entretiens, nous avons également interrogé deux des personnes sur la diffusion de l'ISO 26000. Ceci nous a été utile pour le projet du deuxième article.

4. Deuxième article : une méthodologie d'étude de cas avec deux cas enchâssés

Nous commençons cette section de nouveau par l'énoncé des objectifs et des questions de la recherche du deuxième article. Ce dernier porte sur les processus, les dynamiques et le travail de diffusion d'un standard RSE transnational nouvellement créé et publié. Nous pensons que cette première phase de diffusion est souvent cruciale pour l'institutionnalisation d'un standard. Ces dernières années, nombre de ces standards ont été développés et publiés par des organismes qui sont souvent relativement petits et qui n'ont habituellement pas la capacité de susciter l'adoption. Par conséquent, nous nous demandons comment ces standards volontaires trouvent leur chemin à travers le champ organisationnel jusqu'aux utilisateurs potentiels (entreprises et autres organisations). Ainsi, nous avons posé les questions de recherche suivantes : *Qu'est-ce qui se passe une fois qu'un nouveau standard RSE est publié et 'libéré' dans le paysage organisationnel ? Quels sont les acteurs qui essaient de diffuser et d'institutionnaliser le standard ? Que font les acteurs pour diffuser un standard ? Et est-ce qu'il y a des acteurs qui essaient d'entraver sa diffusion ?* En mobilisant le concept de travail de diffusion, nous avons théorisé différents types de diffusions qui dépendent partiellement du contexte et des caractéristiques du standard RSE.

Pour répondre aux questions de recherche, nous avons décidé d'analyser les processus de diffusion de la norme ISO 26000 au cours des deux années suivant son lancement international. Nous avons choisi ce standard pour différentes raisons. Le standard a été développé par l'ISO, un organisme de standardisation très reconnu, mais qui n'était pas encore actif dans le domaine de la RSE (mis à part les normes de systèmes de gestion environnementale). Le standard est issu d'un long et important processus de développement multipartite lequel a bénéficié d'une grande visibilité dans le champ international de la RSE.

Différents chercheurs, dont nous, avaient étudié sa création sous divers angles. Par conséquent, il était pertinent de nous pencher sur les processus de diffusion à la suite à son lancement.

En outre, l'ISO 26000 venait juste d'être publié au moment où nous nous intéressions à la question. Son lancement a eu lieu en novembre 2010, ce qui nous a donné la possibilité de suivre les processus de diffusion en temps réel. Nous avons principalement pris en compte les activités de diffusion des deux premières années suivant le lancement (novembre 2010 à novembre 2012). Nous avons également analysé certains processus antérieurs afin de montrer la structuration du réseau des acteurs et de contextualiser les enjeux de la diffusion.

En entamant notre recherche, nous avons rapidement pu constater que les activités de diffusion ne se situaient pas nécessairement à l'échelle internationale et n'étaient ni entreprises ou coordonnées principalement par l'ISO. Le travail de diffusion avait lieu avant tout au niveau national et les activités se déroulaient dans un contexte national. De ce fait, il y avait un certain nombre de pays qui pouvait représenter des 'sous-cas' de la diffusion. Nous avons alors déterminé deux sites nationaux pour étudier notre phénomène : l'Allemagne et le Canada.

Comme premier cas national, nous avons sélectionné l'Allemagne et comme sous-cas complémentaire, nous avons choisi le Canada, parce que les organismes de normalisation des deux pays et certaines des personnes qui avaient été choisies par ces organismes avaient très activement participé à l'élaboration du standard. Il était donc raisonnable de penser pouvoir y observer une dynamique de diffusion à la suite du lancement international de l'ISO 26000. Choisir deux cas nationaux ou sous-cas au lieu d'un seul avait pour objectif de récolter des données plus riches et de pouvoir capter un large éventail d'activités de diffusion. Ceci devait également faciliter l'élaboration de certaines généralisations théoriques.

Dans une moindre mesure, nous avons également tenu compte de certains développements dans d'autres pays, afin d'illustrer les divergences dans les activités de diffusion, notamment en ce qui avait trait à la question de la certification. Finalement, nous n'avons pas négligé d'analyser ce que faisait l'Organisation internationale de normalisation pour promouvoir sa nouvelle norme.

Comme dans le premier article, nous portons à la fois un intérêt intrinsèque et un intérêt instrumental au cas. D'une part, nous voulions cartographier les processus de diffusion pour

faire ressortir et expliquer les particularités dans la diffusion de l'ISO 26000. D'autre part, nous voulions développer une typologie générale du travail de diffusion. Un tel modèle peut être utilisé pour analyser les processus de diffusion d'autres standards RSE et pour mener des études longitudinales sur l'évolution du travail de diffusion pour un standard donné.

Comme pour le premier article, nous renvoyons à la section méthodologique du deuxième article pour la présentation des stratégies d'analyse de données guidées par notre cadre théorique. Brièvement, le travail d'analyse consistait premièrement à décrire les acteurs, l'étendue et la diversité des activités de diffusion. Par la suite, nous avons fait une analyse thématique pour mettre en lumière la dynamique de diffusion propre à l'ISO 26000 (Paillé et Mucchielli, 2012 : 231-313). Finalement, nous avons développé une typologie du travail institutionnel et des acteurs impliqués (Kelle et Kluge, 2010).

Dans la section suivante, nous approfondissons les moyens de la collecte de données.

4.1 La collecte de données

Pour le cas de la diffusion de l'ISO 26000, nous avons collecté des informations de trois types de sources : la documentation, les entretiens et l'observation participante. Par rapport à notre premier article, les sources d'entretien sont plus nombreuses et plus variées. Une autre différence avec le premier article concerne les lieux géographiques des événements et processus analysés. Si dans le premier article, les lieux étaient principalement les organisations à l'origine des standards (le bureau du secrétaire général de l'ONU et le bureau du Global Compact pour le standard du Global Compact, l'ISO pour l'ISO 26000), de nombreuses organisations et personnes, géographiquement dispersées, étaient impliquées dans le travail de diffusion de l'ISO 26000.

4.2 Une catégorisation des acteurs comme préalable à la collecte de données

Notre étude consistait à 'cartographier' et à analyser le rôle et les activités des acteurs dans la diffusion de l'ISO 26000. Le travail de collecte de données impliquait donc de repérer les personnes et les organisations actives et d'y répertorier les acteurs-clés. Nous avons supposé

que les premiers acteurs-clés se trouvaient au sein des organisations de normalisation. Mais ces organisations ne disposent pas nécessairement de ressources pour susciter l'adoption de leurs standards, devant ainsi compter sur l'appui d'autres acteurs pour en faire la promotion (Brunsson et Jacobsson, 2000 : 4). Puisque l'ISO 26000 s'adresse à toutes les organisations, le nombre potentiel d'acteurs collectifs et individuels intéressés par la diffusion était très grand. Il était cependant réaliste de partir de l'hypothèse que le nombre d'acteurs impliqués dans la promotion de la norme soit assez limité. Grâce à une enquête préliminaire, nous avons tout d'abord pu repérer six types d'acteurs qui faisaient potentiellement du travail de diffusion, mais nous n'avons pas encore pu établir, à ce stade, leur poids respectif :

Les bureaux de normalisation : Le point de départ pour notre travail de terrain était constitué par les bureaux de normalisation respectifs, l'Institut de normalisation allemand, le *Deutsches Institut für Normung* (DIN) pour l'Allemagne, qui a son siège social à Berlin, l'*Association canadienne de normalisation* (CSA) qui a son bureau principal à Mississauga (Toronto) et le *Bureau de normalisation du Québec* (BNQ) à Québec, qui avait organisé l'une des rencontres d'élaboration de la norme en 2009. Le DIN est membre de l'ISO. La CSA et le BNQ sont accrédités par le Conseil canadien des normes (selon les règles de l'ISO), ce dernier étant membre de l'ISO.

Les gouvernements : Les gouvernements élaborent et mettent en œuvre des politiques de RSE dans lesquelles l'ISO 26000 peut s'insérer. Le Québec a par exemple adopté une loi sur le développement durable (2006) qui va dans le sens de la norme. Les gouvernements peuvent donc avoir un intérêt à promouvoir ISO 26000 et à participer à son déploiement.

Les organisations de la société civile et les syndicats : Ces organisations attendent des entreprises qu'elles adoptent un comportement responsable dans un ou plusieurs domaines de leurs activités. Cela peut toucher l'environnement, les droits humains, le droit des travailleurs, la responsabilité envers les consommateurs ou encore la gouvernance. Si ces organisations perçoivent que l'ISO 26000 est un pas dans la « bonne direction », les acteurs venant de ces organisations peuvent participer au déploiement de la norme. Certaines organisations avaient déjà été actives dans l'élaboration de la norme. Cependant, toutes les organisations n'étaient pas favorables à l'ISO 26000. Le délégué des syndicats allemands par exemple, a voté contre ce

standard RSE, ce qui a eu pour résultat de faire que le groupe allemand s'est abstenu lors du vote final sur l'adoption de la norme.

Les bureaux de conseil en RSE et des consultants indépendants : De nombreux bureaux conseillent les entreprises dans le domaine de la responsabilité sociale. Ils vendent des services d'évaluation et de conseil et l'ISO 26000 peut être considérée comme un nouvel outil autour duquel différents services peuvent être développés et offerts. Il était difficile à ce stade d'évaluer l'impact sur la diffusion que pourrait avoir le fait que l'ISO 26000 n'était pas un standard certifiable. D'un côté, cela pouvait réduire l'intérêt pour les firmes-conseils, de l'autre côté, cela pouvait les inciter à élaborer des outils d'évaluation pour la norme afin d'offrir d'évaluer les entreprises qui utilisent le standard.

Les chercheurs universitaires : Les personnes qui font des recherches sur ISO 26000 (et sur la RSE en général) ont intérêt à présenter leurs résultats, à échanger avec les autres acteurs ou encore à intégrer le phénomène dans l'enseignement. Ainsi, ils contribuent potentiellement à la diffusion et à la légitimation de la norme. Certains chercheurs avaient d'ailleurs participé à l'élaboration de la norme.

Les Entreprises et associations économiques intéressées à travailler avec la norme : Les entreprises et les acteurs issus des entreprises qui décident d'utiliser la norme sont ceux dont la diffusion, l'adoption et l'institutionnalisation de la norme dépendent le plus. Ces acteurs ne sont pas nécessairement les plus actifs au niveau interorganisationnel, mais nous pensons qu'ils échangent avec d'autres acteurs pour s'informer, ainsi que pour partager leurs expériences et leurs réflexions liées à l'utilisation de l'ISO 26000. Des associations économiques regroupant des entreprises (regroupement régional, par taille, par secteur économique) peuvent décider qu'il est bien pour leurs membres de travailler avec la norme. Dans ce cas, il y a des personnes qui promeuvent la norme auprès de leurs membres.

4.3 La périodisation et la recherche documentaire

Le temps pris en considération par notre analyse couvrait les deux années après le lancement international de l'ISO 26000. Le standard a été lancé en novembre 2010 et l'ISO a organisé une rencontre pour faire un premier bilan de la diffusion et de l'adoption du standard

en novembre 2012. Puisque certaines dynamiques au niveau national (Allemagne et Canada) et les réseaux de diffusion s'étaient établis avant le lancement de du standard, nous avons également pris en compte certains évènements antérieurs à novembre 2010.

Les documents à récolter auprès des acteurs et via Internet étaient des documents de travail, des rapports d'activités et d'autres documents issus d'activités de promotion et de diffusion. Comme « activités » traçables, nous avons cherché et collecté les informations sur les conférences publiques, les conférences pour les professionnels du domaine de la RSE, les ateliers, la publication de textes dans divers médias (académiques, publications professionnelles, documents gouvernementaux, blogue), la publication de livres et d'outils de travail, les interventions auprès d'organisations individuelles. Finalement, nous avons également essayé de mettre la main sur les chiffres confidentiels de vente de la norme ISO 26000.

Pour faciliter le repérage des activités et des évènements, nous avons créé en juin 2011 une veille d'information à l'aide du service *Google Alert*. Ce service nous envoyait un courriel quand il trouvait de nouveaux résultats pour le terme recherché (pages web, blogue, articles en lignes). Nous avons activé trois alertes hebdomadaires pour le terme « ISO 26000 » ; une en français, une en anglais et une en allemand. Cette dernière était particulièrement pratique. Puisque l'Allemagne est de loin le plus grand pays germanophone, les alertes en allemand provenaient en large majorité de l'Allemagne. Cet outil ne permettait pas une couverture exhaustive, mais il constituait un moyen complémentaire pour repérer les activités de diffusion.

4.4 Les entretiens de recherche semi-directifs

Comme mentionné plus haut, nos entretiens pour les deux articles peuvent être considérés d'entretien d'experts. Bogner et Menz (2009 : 46-48) distinguent trois formes d'entretiens d'experts : (1) l'entretien exploratoire, (2) l'entretien pour systématiser les connaissances et (3) l'entretien pour générer de la théorie (théorisation ancrée). Outre deux entretiens exploratoires (et diverses conversations exploratoires informelles), nous avons conduit des 'entretiens systématiques' pour permettre l'accès à des connaissances exclusives des experts, spécialistes ou professionnels. « The focus here is on knowledge of action and

experience which has been derived from practice, is reflexively accessible, and can be spontaneously communicated » (Bogner et Menz 2009 : 47).

Bogner et Menz (2009 : 58) mettent notamment en avant la dimension relationnelle des entretiens d'experts. Ils expliquent que la perception de l'intervieweur par l'expert peut fortement influencer le déroulement de l'entretien et les réponses aux questions posées. Ils élaborent une typologie des perceptions indiquant que les différents types ne sont pas nécessairement exclusifs et que la perception peut changer durant un entretien. Ils distinguent six types de perceptions qui peuvent être plus ou moins propices à l'entretien. Ainsi, l'intervieweur peut être perçu comme un co-expert (1), un expert d'un autre champ de connaissance (champ académique) (2), un non-initié ('lay-person') (3), une autorité (4), un complice (5) ou un critique potentiel (6). Les auteurs estiment que les perceptions de l'intervieweur comme expert ou comme un complice sont les plus favorables à un entretien. La perception de complicité est basée sur un niveau élevé de confiance et une base normative partagée. Cette complicité ne s'installe donc habituellement pas lors d'une première rencontre. Les auteurs pensent qu'il est difficile d'obtenir des informations souhaitées quand on est perçu comme une autorité ou comme un critique potentiel. La perception en tant que non-initié peut être propice si l'interviewé est bienveillant et n'adopte pas un comportement paternaliste. Un avantage est notamment que l'intervieweur n'est pas sous pression de devoir démontrer son expertise. Par contre, il est plus difficile pour un non initié de mener l'entretien dans la direction souhaitée (Bogner et Menz, 2009 : 62-64). D'autres caractéristiques peuvent également influencer la perception de l'interviewé. Nous pensons à l'âge, au genre, au statut académique et à son affiliation universitaire. Les auteurs conseillent au chercheur d'adopter une attitude neutre et empathique, même s'ils concèdent qu'une attitude neutre n'est pas toujours facile, puisque le chercheur a habituellement déjà certains avis sur la question qui fait l'objet de la recherche.

Nous avons conduit 38 entretiens formels, dont 19 en allemand, 13 en anglais et 6 en français. 15 femmes et 23 hommes se retrouvent parmi les personnes interviewées. Les entretiens ont duré entre 15 et 150 minutes. En moyenne, les entretiens ont duré entre 50 et 70 minutes. La grande majorité des entretiens a été enregistrée. Les entretiens courts ont servi à

collecter certaines données très spécifiques en posant un nombre très limité de questions à des personnes qui n'étaient pas nécessairement très impliquées dans la diffusion de la norme.

Le guide d'entretien que nous avons développé comprenait quatre grandes sections. Souvent, nous avons adapté certaines questions pour qu'elles correspondent le mieux à chaque interviewé. Un exemple type d'un guide d'entretien et un guide d'entretien avec un questionnaire d'une organisation de normalisation se trouvent dans l'annexe (annexe 5 et annexe 6). La première section concernait le cheminement professionnel et les activités professionnelles actuelles de l'interviewé. Puisque nombre de personnes interviewées avaient participé à l'élaboration d'ISO 26000, la deuxième section portait sur la phase de création du standard (perception de l'ISO, prise de connaissance du projet, motivations pour la participation, rôles et activités, rôles et activités des autres participants allemands ou canadiens). La troisième partie de l'entretien portait sur les activités de diffusion (stratégies et activités de diffusion, ressources disponibles, activités d'autres acteurs et réseaux de diffusion, évaluation de l'état de la diffusion, perspective sur la diffusion future). Finalement, la quatrième partie portait sur des réflexions plus générales par rapport à la norme (perception sur une éventuelle certification, évolution et importance des standards RSE, avantages et inconvénients de l'ISO 26000 par rapport à d'autres standards RSE, compétition entre les différents standards RSE). Pour l'analyse et la rédaction du deuxième article de la thèse, nous avons principalement utilisé les données issues de la troisième section des entretiens.

Pour trouver les personnes à interviewer, nous avons procédé à un 'échantillonnage par choix raisonné' et nous l'avons complété avec un échantillon par réseau, également appelé échantillonnage « boule de neige ». Ainsi, la recherche des personnes actives dans la diffusion s'est faite de trois manières :

(1) Nous avons cherché les personnes déjà actives dans le processus d'élaboration du standard. L'hypothèse était que les gens les plus actifs allaient également être engagés dans la diffusion de l'ISO 26000. Sur le site web du projet d'élaboration de l'ISO 26000, nous avons eu accès à des listes des participants aux rencontres internationales. Nous avons alors pu savoir quels étaient les participants allemands et canadiens présents lors des rencontres, ainsi que leurs rôles formels tels que le leader de groupe, le secrétaire d'un sous-comité, etc. Dans chaque pays, il s'agissait de 8 à 10 participants. Au cours de la phase de collecte de données, nous avons

également pu obtenir les listes non publiques des participants aux comités miroirs nationaux respectifs.⁵ Dans chaque pays, il s'agissait de 20 à 30 participants. Le nombre de participants et le degré d'implication dans le processus d'élaboration du standard pouvaient varier durant cette phase qui a duré de 2005 à 2010.

(2) Nous avons aussi cherché les personnes actives à l'aide de notre analyse documentaire. Les auteurs des divers types de documents portant sur l'ISO 26000 et publiés en 2010 et 2012 étaient selon notre définition tous des acteurs dans la diffusion de la norme (ou dans de rares cas, des critiques de la norme).

(3) Finalement, nous avons également demandé aux personnes interviewées si elles connaissaient d'autres gens actifs dans la promotion du standard. Si un nom était présent dans la documentation, et qu'il était mentionné par les interviewés, il devenait apparent que la personne en question occupait une position importante dans le réseau de la diffusion.

Pour joindre les personnes susceptibles d'être interviewées, nous avons procédé de trois façons :

(1) Dans la majorité des cas, le premier contact a été effectué par courriel. Le courriel décrivait brièvement le projet de recherche et indiquait l'intérêt du chercheur pour la personne contactée. Pour un certain nombre de personnes, nous avons également pu référer à une autre personne que nous avons déjà interviewée et qui nous avait donné son accord pour la référence. Une plateforme web pour le réseautage professionnel nous était utile pour voir qui était relié avec qui.

(2) Pour 4 des personnes interviewées, le contact a été établi lors d'une des conférences auxquelles nous avons participé.

(3) Finalement, 3 personnes interviewées nous ont été recommandées par notre co-directeur de thèse Thomas Beschorner.

⁵ Voir article 2 pour une description des comités miroirs nationaux.

La plupart des personnes que nous avons souhaité interviewer ont accordé un entretien à la suite des contacts par courriel ou des relances par courriel ou par appel téléphonique. Nous n'avons pas pu interviewer cinq personnes qui étaient sur notre « liste » ; soit par ce qu'elles n'étaient pas joignables, soit parce qu'elles indiquaient un manque d'intérêt ou de temps. Nous avons également réalisé quelques entretiens dont les informations obtenues se sont avérées moins pertinentes pour notre analyse sur la diffusion. Par exemple, certaines personnes avaient travaillé à l'élaboration du standard, mais elles n'étaient pas actives dans la diffusion. Pour d'autres, les activités de diffusion étaient très limitées.

Comme pour les entretiens pour le premier article, les personnes interviewées ont signé un formulaire de consentement et elles étaient toutes d'accord pour que l'entretien soit enregistré. Seulement trois personnes désiraient prendre connaissance des questions d'entretien au préalable. Nous leur avons envoyé les informations sur les différentes thématiques de l'entretien au préalable.

Ce succès dans le taux de réponse peut s'expliquer de la façon suivante. Tout d'abord, la majorité des personnes contactées étaient favorables au standard ou voulaient même le promouvoir. Elles étaient donc ouvertes à en parler, d'autant plus que nous étions, en tant que chercheur, également un acteur de diffusion potentiel. De plus, parmi ceux ayant une position critique à l'égard du standard, certains avaient également un intérêt à affirmer leur position. Il est possible que le fait que le projet de recherche soit subventionné par des fonds publics - ceux du CRSH - ait également facilité l'obtention des entretiens.

Nous avons conduit 20 entretiens en face-à-face. Nous nous sommes déplacés en Allemagne et au Canada et nous avons visité les bureaux de l'ISO à Genève (Suisse). En Allemagne, nous avons conduit des entretiens à Berlin, à Hanovre, à Constance et à Lindau. Au Canada, nous avons conduit des entretiens à Montréal, à Toronto et à Québec.⁶

⁶ Voici une observation anecdotique que nous avons faite lors des entretiens. Il y a apparemment différentes 'cultures d'accueil' du chercheur par les personnes interviewées. En Allemagne, nous nous sommes toujours fait offrir quelque chose à boire (eau minérale, café, jus) ou même des biscuits dans le lieu de travail de l'interviewé. Au Canada par contre, jamais personne ne nous a offert quelque chose. Nous ne pourrions que spéculer si cette différence est également un signe d'une vision différente de la responsabilité organisationnelle.

Idéalement, nous aurions préféré conduire tous les entretiens en face-à-face, mais cela n'a pas été possible pour des raisons logistiques. Les 18 entretiens à distance ont été réalisés via une plateforme de téléphonie internet à un téléphone fixe. Les entretiens par l'ordinateur ont facilité l'enregistrement qui s'est fait avec un logiciel d'enregistrement de conversation.

Christmann (2009) évoque dans un article les difficultés des entretiens par téléphone. La mauvaise qualité du son, des difficultés d'interprétation dues à l'absence des signes non verbaux, ainsi qu'un certain manque de contrôle sur la situation d'entretien font partie des éléments problématiques. Personnellement, nous avons de loin préféré les entretiens en face-à-face. Nous avons senti que l'établissement d'un lien de confiance est plus difficile par téléphone. Nous avons également pu constater certaines difficultés avec la qualité sonore des enregistrements. En même temps, nous pensons que le type et la thématique des entretiens (entretien d'expert) permettaient la collecte de données pertinentes malgré l'absence d'une présence physique. Comme l'a également montré notre observation participante dans le comité technique de normalisation, de nombreuses personnes sont habituées à participer à des discussions professionnelles et à des conférences à distance. Ceci est probablement encore plus vrai au Canada, où les grandes distances rendent les rencontres entre acteurs nationaux plus difficiles.

En règle générale, les entretiens se sont bien déroulés. Nous pensons que notre attitude ouverte bienveillante a contribué à une atmosphère propice pour les entretiens. Grâce à l'étude de la documentation et à des conversations informelles, nous étions bien préparés pour les entretiens. Préalablement aux entretiens, nous avons systématiquement pris connaissance des documents écrits par les interviewés. Ceci a permis de personnaliser le canevas d'entretien et d'augmenter la chance à être perçu comme bien préparé et égal par l'interviewé. En outre, plus nous avançons dans nos entretiens, plus nous avons effectivement de l'expertise sur la question. Le fait d'avoir deux cas enchâssés s'est également avéré être un atout. Si certains interviewés connaissaient bien la situation en Allemagne ou au Canada, ils n'étaient que peu au courant de ce qui se passait dans l'autre pays. Pouvoir glisser dans les entretiens quelques phrases sur les activités de diffusion dans le pays qu'ils ne connaissaient pas, a sûrement contribué à être perçu comme un co-expert. Pour les entretiens (en face-à-face), il est possible que notre âge (à la fin de la trentaine au moment des entretiens) et notre expérience

professionnelle aient également contribué à être perçus comme un partenaire de conversation égal. Au niveau linguistique, nous nous sentions parfois un peu limités en anglais, surtout quand l'entretien avait lieu à la suite d'une phase où nous n'avions pas eu l'occasion de pratiquer la langue.

Nous pensons qu'il est intéressant de révéler des événements particuliers ou surprenants lors de trois entretiens. Dans l'un d'entre eux, la personne interviewée voulait uniquement parler de son implication passée dans le processus d'élaboration de l'ISO 26000, mais elle ne voulait pas s'exprimer sur ses activités de diffusion ou sur les activités de diffusion des autres personnes dans son réseau pour, selon ses mots, « ne pas influencer le cours des actions ». Au début d'un autre entretien, avant de se prêter volontiers au jeu de l'entretien, la personne nous a déconseillé de faire notre recherche sur l'ISO 26000, avant tout due à son caractère non certifiable. Et finalement, lors d'un troisième entretien, la personne, en défaveur de la norme, a commencé à montrer son agacement puisque nous avons parlé du « standard ISO 26000 » à deux trois reprises. Selon elle, il ne s'agissait pas d'un standard, mais « seulement d'un simple guide » pour les organisations. Nous rappelons que selon la terminologie de l'ISO, il s'agit bien d'un standard, appelé officiellement « ISO 26000 Guidance Standard on Social Responsibility ». C'est donc probablement le seul entretien où nous avons été perçus comme un critique potentiel.

Le tableau ci-dessous (tableau II) montre par ordre chronologique la liste des personnes interviewées. Pour préserver leur anonymat, nous avons enlevé leurs noms et nous n'indiquons que certaines informations individuelles. Y sont indiqués la durée et la date d'entretien, le rôle de la personne dans l'élaboration du standard⁷, sa catégorie professionnelle ainsi que son niveau d'engagement pour la diffusion de la norme. Les catégories de rôles professionnels ne correspondent pas nécessairement aux catégories des parties prenantes attribuées par les organisations de normalisation lors du processus de développement du standard. Puisque certaines personnes ont changé de catégories au cours du temps, nous avons retenu celle attribuée au moment de l'entretien.

⁷ Pour une définition de l'expertise des acteurs, nous référons au deuxième article. IC correspond au cercle retreint ('inner circle') et OC correspond au cercle plus large ('outer circle') des personnes ayant participé à l'élaboration de la norme.

N° de l'interviewé	Durée de l'entretien en min	Date de l'entretien	Catégorie d'expertise	Catégorie professionnelle	Niveau d'activité de diffusion
1	52	13-juin-11	Insider IC	Normalisation	Élevé
2	61	13-juin-11	Insider IC	Consultant	Moyen
3	64	17-févr-12	Insider IC	Académique	Élevé
4	65	27-mars-12	Insider IC	Syndicat	Bas, critique
5	150	29-mars-12	Insider IC	Consultant	Élevé
6	103	30-mars-12	Newcomer	Entreprise	Moyen
7	49	12-avr-12	Insider IC	Entreprise	Bas
8	15	25-avr-12	Insider OC	Consultant	Bas
9	62	09-mai-12	Insider IC	Consultant	Élevé
10	47	10-mai-12	Insider IC	Normalisation	Moyen
11	65	14-mai-12	Insider IC	ONG	Bas, critique
12	52	15-mai-12	Insider IC	ONG	Bas, critique
13	58	15-mai-12	Insider OC	Association d'entreprise	Moyen, critique
14	36	16-mai-12	Insider OC	Gouvernement	Élevé
15	66	16-mai-12	Insider IC	Consultant	Élevé
16	55	24-mai-12	Insider OC	Entreprise	Bas
17	24	28-mai-12	Insider OC	Entreprise	Bas
18	33	31-mai-12	Newcomer	Association d'entreprise	Élevé
19	51	12-juin-12	Insider IC	Consultant	Moyen
20	83	02-juil-12	Insider IC	Académique	Moyen
21	86	06-juil-12	Newcomer	Consultant	Élevé
22	70	16-juil-12	Insider OC	ONG	Moyen
23	91	17-juil-12	Insider OC	Gouvernement	Moyen
24	33	18-juil-12	Newcomer	Association d'entreprise	Élevé
25	72	25-juil-12	Insider IC	Consultant	Élevé
26	43	22-août-12	Insider OC	Académique	Bas
27	39	18-oct-12	Insider IC	Normalisation	Bas
28	59	09-nov-12	Insider OC	ISO	Élevé
29	37	11-nov-12	Insider OC	Consultant	Moyen
30	56	28-nov-12	Insider OC	Normalisation	Moyen
31	66	07-déc-12	Insider OC	Association d'entreprise	Absent, contre
32	49	11-déc-12	Insider OC	Association d'entreprise	Absent, contre
33	28	12-déc-12	Insider OC	Association d'entreprise	Absent, contre
34	18	12-déc-12	Newcomer	Para-publique	Moyen
35	48	19-déc-12	Newcomer	Consultant	Moyen
36	51	07-janv-13	Insider IC	Consultant	Moyen
37	20	18-janv-13	Insider OC	ISO	Élevé
38	66	27-févr-13	Insider OC	Entreprise	Moyen

Tableau II. Les entretiens d'experts

Il s'est avéré, au fur et à mesure de la collecte de données, que le nombre d'acteurs et les ressources déployées n'étaient pas aussi importants que ce que nous avons anticipé. Notamment, l'échec (ou le long retard) de la publication d'une version canadienne de la norme et le peu d'activités de la part de *l'Institut allemand de normalisation* étaient inattendus. Cependant, cette dynamique quelque peu limitée dans les deux pays étudiés nous a permis d'atteindre une saturation empirique⁸ en ce qui a trait à la diversité des activités de diffusion. Et de répertorier la grande majorité des acteurs qui font un travail de diffusion important. Il est possible que certaines activités de diffusion moins visibles nous aient échappé.

Dans la prochaine section de ce chapitre méthodologique, nous abordons la collecte de données par l'observation participante.

4.5 L'observation participante sur deux sites

L'observation participante est considérée comme une des méthodes de collecte de données pour une étude de cas (Yin, 2009 : 102). Un des principaux avantages de l'observation participante est l'accès à des événements et à des processus difficilement accessibles par d'autres moyens (Yin, 2009 : 112). Il est également intéressant de percevoir la réalité de l'étude de cas de l'intérieur au lieu d'être un observateur extérieur. Par contre, cette méthode de collecte de données peut induire certains biais. Yin note une identification trop grande avec le groupe et le risque d'être obligé d'assumer des rôles qui seraient contraires à une bonne pratique de recherche (2009 : 213). Dans notre cas, nous pensons que ces risques étaient gérables. D'une part, l'observation participante n'a constitué qu'une méthode complémentaire et limitée de collecte de données. D'autre part, nous n'avions lors de notre observation qu'un rôle de 'simple' participant ou membre avec une responsabilité et des possibilités d'influence limitées.

La première observation participante eut lieu lors d'un symposium de l'ISO sur l'état de la diffusion et du travail de l'ISO 26000. Cette rencontre sur deux jours a eu lieu en novembre

⁸ « Le critère de validation de la saturation désigne le moment à partir duquel le chercheur réalise que l'ajout de données nouvelles dans sa recherche n'occasionne pas une meilleure compréhension du phénomène étudié. » (Mucchielli 1996 : 204).

2012 à Genève. L'ISO avait invité les experts et d'autres personnes intéressées par l'ISO 26000 pour prendre le pouls et faire un premier bilan, deux ans après la publication du standard. Cet événement marquait la fin de notre phase principale de collecte de données. Cette rencontre internationale nous a notamment permis d'échanger avec diverses personnes sur leur perception de l'ISO 26000. Nous avons également profité de notre passage à Genève pour interviewer un dirigeant de l'ISO.

Les deux journées étaient animées par Kevin McKinley, secrétaire général adjoint de l'ISO. Ceci est un indicateur de l'importance qu'avait accordée l'ISO à la rencontre. Les deux journées comprenaient des conférences, des tables rondes et des ateliers sur des sujets tels que la diffusion internationale, les façons de travailler avec la norme, son utilisation dans les pays du Sud, ainsi que les défis, les préoccupations, les opportunités et les visions futures par rapport au standard.⁹ Ce travail d'observation nous a permis de prendre connaissance des activités associées à l'ISO 26000 hors d'Allemagne et du Canada, de même que des perceptions sur son utilité et sa valeur. Les ateliers ont notamment débouché sur une liste de recommandations à prioriser par l'ISO (développement des documents de vérification, développement des outils pour faciliter le travail avec le standard, nécessité de mieux démontrer les avantages d'utiliser le standard ...).¹⁰

La deuxième observation participante a été effectuée en tant que membre du comité technique sur la responsabilité sociale de l'Association canadienne de normalisation (CSA). Ce comité devait travailler à la publication d'une version canadienne de l'ISO 26000, ainsi que sur des mesures de promotion de la norme et sur d'éventuels outils pédagogiques pour faciliter son utilisation. Ces activités ont eu lieu en 2013-2014 et donc après notre période considérée pour analyser le travail de diffusion du standard (2011-2012). Néanmoins, nous avons estimé que notre observation était pertinente pour approfondir notre compréhension des processus de normalisation.

⁹ Le programme de l'*Open Forum* dans l'annexe montre les préoccupations de l'ISO deux ans après le lancement de l'ISO 26000 (annexe 7).

¹⁰ La liste complète se trouve dans l'annexe 8.

Initialement, le Conseil canadien des normes (CCN, une société fédérale) avait mandaté le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) et l'Association canadienne de normalisation (CSA) de publier une version canadienne de l'ISO 26000. Mais le BNQ s'est retiré du processus et la CSA a en mai 2013 constitué un nouveau comité technique sur la responsabilité sociale (sous le mandat du CCN). Nous avons réussi, par un contact à la CSA, à devenir un membre votant de ce comité.

Le comité s'est réuni pour la première fois en juin 2013. La rencontre a eu lieu dans les bureaux de la CSA à Mississauga, mais certains membres, comme moi, s'étaient joints par l'infrastructure de la webconférence de la CSA. Les objectifs étaient de permettre aux membres du comité de se connaître, de faire le point sur la situation de l'ISO 26000 et de se familiariser avec les procédures de la normalisation. La deuxième rencontre avec les mêmes modalités logistiques a eu lieu en septembre 2013. Lors de cette rencontre, les membres du comité se sont prononcés sur la question d'une version canadienne de la norme avant de voter pour la publication inchangée du standard par la CSA. Le standard devait être publié en tant que CAN/CSA-ISO 26000 à la fin 2013, mais le processus a été bloqué pour des raisons qui n'étaient pas très claires. En octobre 2014, nous avons également participé à une journée de formation de la CSA sur la standardisation. La formation s'est déroulée à Montréal. Fin 2014, le Conseil canadien des normes a invalidé le vote dû à une non-reconnaissance du comité technique pour la responsabilité sociale. Le comité technique a alors été dissous. Un nouveau comité a été formé en juin 2015, mais la gestionnaire du projet nous a malheureusement refusé l'accès en tant que membre votant ou observateur. C'est finalement en mai 2016 que la version canadienne (inchangée) de l'ISO 26000 a été publiée.¹¹

La participation à ce comité technique nous a permis d'avoir un bon aperçu pratique du fonctionnement, des procédures et des processus de la normalisation nationale. Nous avons également pu mieux saisir les événements particuliers qui ont mené à l'adoption très tardive de l'ISO 26000 au Canada. Nous sommes conscients que nous influençons en tant que chercheur

¹¹ Conseil canadien des normes (2016) « Une nouvelle Norme nationale du Canada aide les organismes à gérer leurs impacts sociaux et environnementaux », consulté le 9 août 2017 : <https://www.scc.ca/fr/nouvelles-et-activites/nouvelles/2016/une-nouvelle-norme-nationale-du-canada-aide-les-organismes-a-gerer-leurs-impacts-sociaux-et>.

la diffusion de la norme, mais nous ne pensons pas que notre observation participante ait freiné ou accéléré la publication de l'ISO 26000 au Canada.

Dans la prochaine section, nous présentons la manière dont nous nous sommes servis de la méthode d'analyse thématique pour analyser notre corpus d'entretiens.

4.6 L'analyse des données d'entretiens

Pour analyser le corpus d'entretiens, nous avons d'abord transcrit les entretiens les plus pertinents par rapport à notre question du deuxième article portant sur la diffusion de l'ISO 26000. Nous avons transcrit 21 entretiens au complet et nous avons résumé les parties importantes des autres entretiens. Pour analyser les entretiens transcrits, nous avons adopté la méthode d'analyse thématique ou analyse qualitative de contenu (Paillé et Mucchielli ; 2008 ; Schreier, 2012 ; Schreier, 2013). Selon Paillé et Mucchielli (2008 : 162), l'analyse thématique consiste « à procéder systématiquement au repérage, au regroupement [...] des thèmes abordés dans un corpus. ». L'opération centrale est la thématisation, définie comme « la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé » (Paillé et Mucchielli, 2008 : 162). De toute évidence, ces thèmes doivent se rapporter à la question et à la problématique de recherche. On peut distinguer trois grandes étapes dans l'analyse thématique : (1) la conception de codes ou d'étiquettes ; (2) le codage du corpus choisi ; (3) la catégorisation, le regroupement et la hiérarchisation des thèmes.

Pour la première étape, les auteurs distinguent généralement deux types de démarche de thématisation : un codage inductif et un codage plutôt déductif. La première démarche, également appelée thématisation en continu (Paillé et Mucchielli, 2008, p. 166), fait également partie de la méthodologie de la théorisation ancrée, tandis que pour l'analyse de contenu thématique, le codage déductif ou thématisation séquencée (Paillé et Mucchielli, 2008 : 166) est habituellement privilégié (Schreier, 2013). Pour notre analyse, nous avons principalement adopté la démarche du codage déductif dont la première étape est la construction d'une liste de termes thématiques à partir des concepts issus de la problématique de recherche et du guide d'entretien : « Working in a concept-driven way means basing the categories on previous knowledge : a theory, prior research, everyday knowledge, logic, or an interview guide »

(Schreier 2013 : 176). Nous présentons ici en forme brute les thématiques établies préalablement au codage (ou étiquetage) qui sont directement liées à la problématique du deuxième article. Une première thématique est celle de la participation à l'élaboration de la norme ISO 26000. Le tableau III montre les trois catégories de participation.

1. Elaboration of ISO	
Description: People interviewed have worked more or less closely on the elaboration of ISO 26000. More specifically, they have either participated in the:	
a) WGSG	International Working Group on Social Responsibility (<u>WGSG</u> , the group under the auspices of ISO responsible for the elaboration of ISO 26000)
b) Mirror	They have participated in one of the <u>National Mirror Committees</u> which had the role of establishing national positions on the successive drafts developed by the working group.
c) No	<u>No involvement</u> in the elaboration of ISO 26000

Tableau III. Participation à la construction de l'ISO 26000

La thématique principale du deuxième article est celle de la promotion et de la diffusion de l'ISO 26000. Premièrement, on peut catégoriser les acteurs de diffusion selon leur rattachement organisationnel et professionnel (tableau IV). Nous pensions également évaluer le degré d'engagement dans la diffusion, ce qui appelle à une analyse de contenu évaluative (Schreier, 2014 : 9) (tableau V). Par la suite, nous avons construit les possibles types d'activités de diffusion (tableau VI), le public cible ou les destinataires des activités ainsi que les relations entre les acteurs de diffusion, lorsque les interviewées mentionnent d'autres acteurs individuels ou organisationnels (tableau VII).

Categories of Actors	
Description: this description categorizes the actors by their professional activities/employment. The categories do not necessarily accord with the WGSR stakeholder classification, but, of course, there is also the WGSR and DIN categorization.	
Individual actors could also be categorized on the degree of autonomy in choosing to work with ISO 26000. Are they mandated by their organization or have they decided on their own to work with the standard? On one side, we have self-employed consultants who have a personal interest in the standard and choose to work with it. On the other side, we have an individual actor who was mandated by his organization to cover the topic without necessarily having a personal interest in the standard. Between these two poles, there can be actors with some autonomy to choose to work with the standard.	
a)	Consultant (individual or in a company)
b)	Business association
c)	Management in a business
d)	Government employee
e)	Academic
f)	Worker union employee
g)	NGO (also includes Consumer Protection)

Tableau IV. Les catégories des acteurs de diffusion

Degree of involvement (for each actor)	
Description: The interviewees can be categorized depending on the amount of involvement in the diffusion of the standard. We create 4 categories of involvement:	
a) No	No involvement in the diffusion (but in the elaboration)
b) Low	Very low involvement in the diffusion for people who worked in the periphery of the diffusion activities (one to three activities)
c) Some	Some involvement for people who dedicated a part of their work in the diffusion of ISO 26000 (several activities)
d) Intense	Intense involvement for actors who dedicated a considerable part of their work in the diffusion of the standard (monthly or weekly activities)

Tableau V. Degrés d'engagement

Types of activities and addressees
Description: This category captures the various activities the actors undertake to promote the standard (open categorization to be completed during the analysis). The activities are linked with the theoretical concept of institutional work “the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining, and disrupting institutions”. The activities can be categorized by type and by addressees that is the (potential) receiver to which the activities are directed. Types of activities:
a) Organizing a conference
b) Organizing a workshop
c) Giving a presentation
d) Giving an interview (written, radio, research)
e) Writing a report, paper, book
f) Organizing a project
g) Consulting individual businesses

Tableau VI. Les types d’activités de diffusion

Addressees
The receiver or potential receivers (ex.: publishing papers and books as institutional work) of the activities. The receivers could be within the organization of the individual actor. But as we concentrate on institutional work on the level of the institutional field (inter-organizational level) most tracked activities will be directed to inter-organizational receivers.
a) <u>Individual organizations/business</u> as “end users” of the standard. They have an interest to work with the standard in question. This can be for implementing the standard, for using the standard to do a gap analysis or for using the standard to complement CSR policies in diverse less formal way.
b) <u>(Individual) people working in the CSR field</u> at large.
c) <u>Organizational (institutional) actors</u> in the field of CSR which might include, business associations, government agencies, unions, consumer associations and educational institutions.
d) <u>Students</u> in educational settings who deal with/learn on CSR in a broader sense.
e) Relations with other <u>diffusion actors</u>

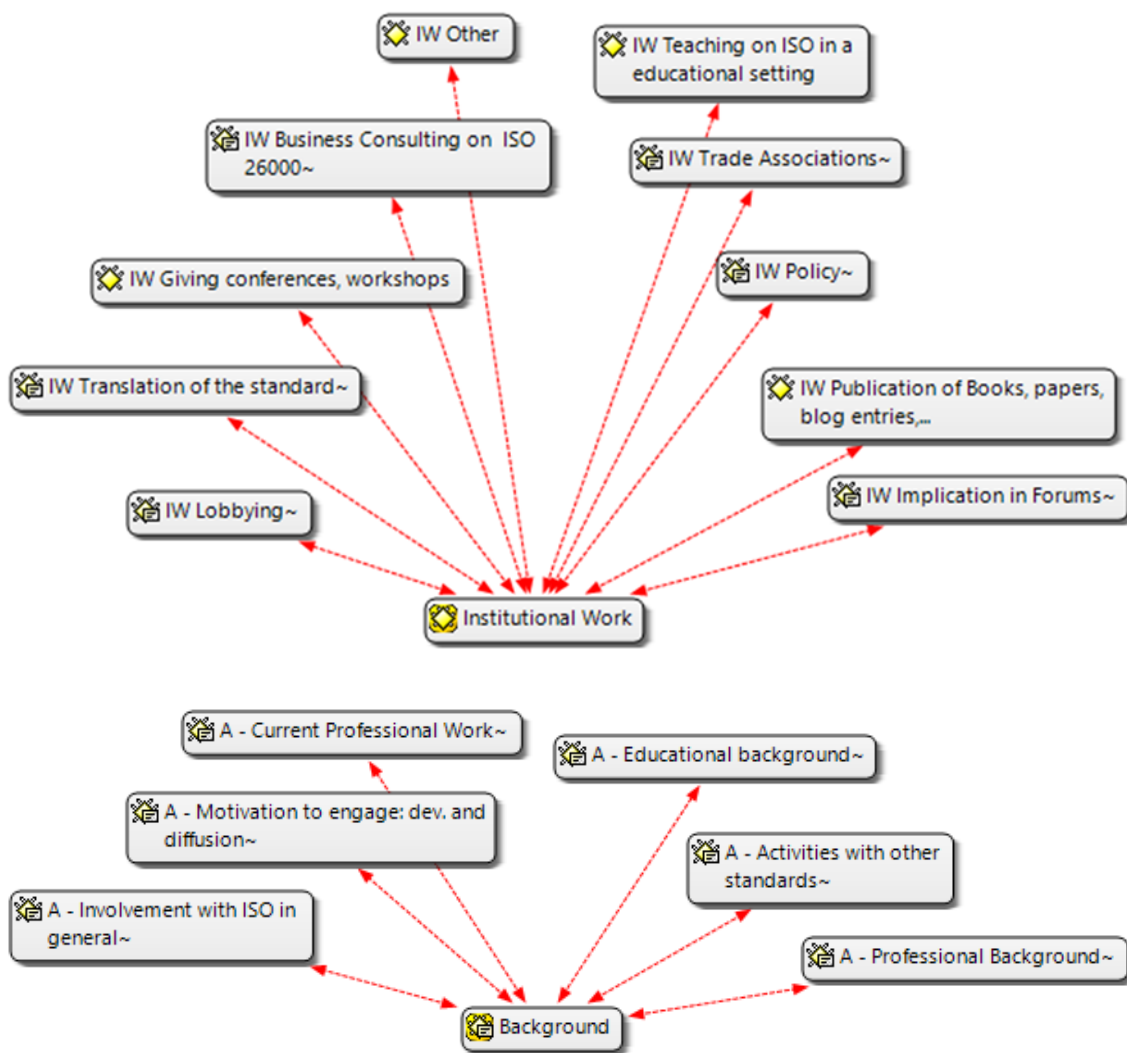
Tableau VII. Les destinataires du travail de diffusion

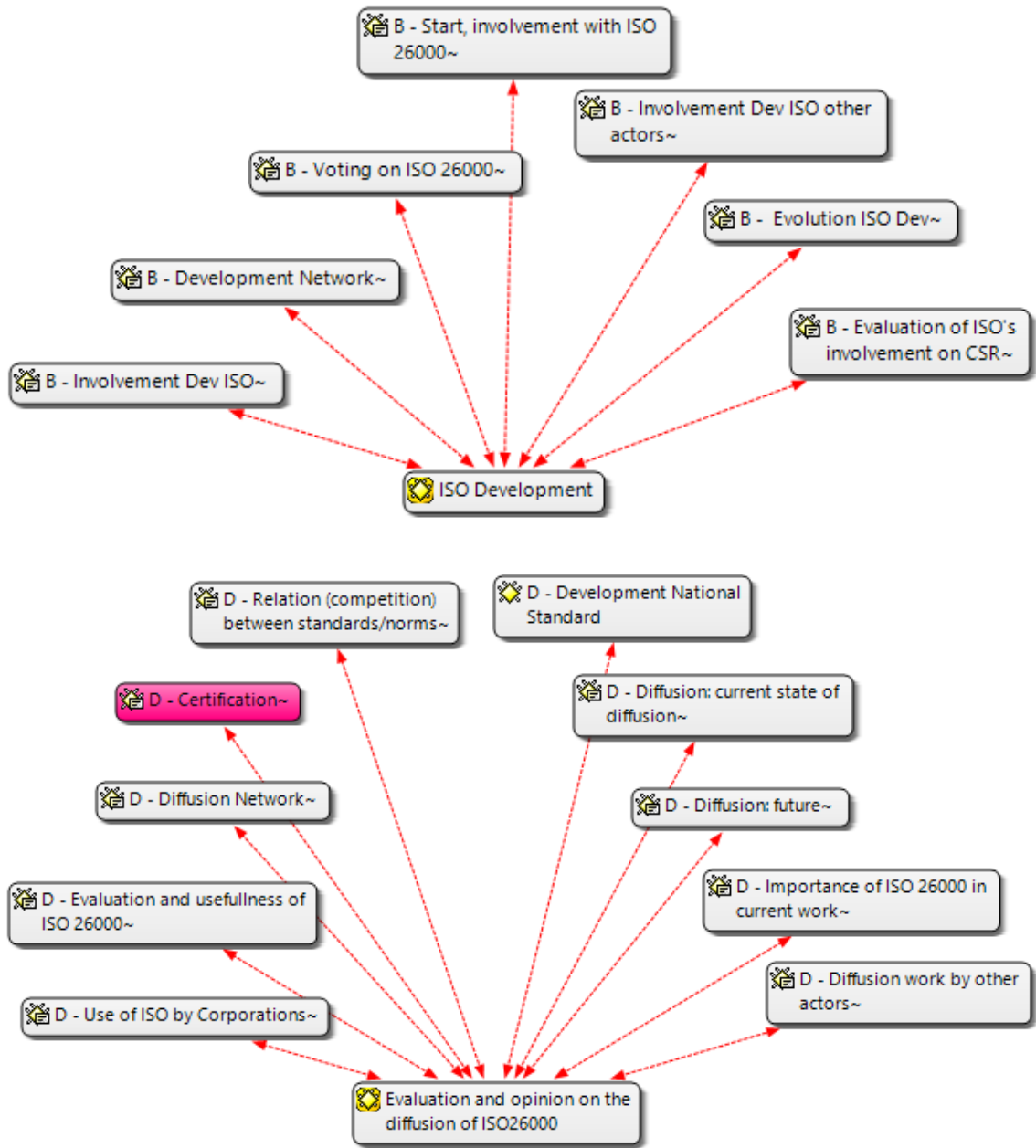
Après avoir établi cette ébauche de thèmes, nous avons choisi un premier entretien particulièrement riche en informations pour faire un codage préliminaire avec le logiciel d'analyse de données qualitatives ATLAS.ti. Nous avons utilisé le logiciel principalement pour repérer les thèmes et pour classer les informations contenues dans les entretiens. Lors de ce codage préliminaire et de la lecture approfondie de l'entretien, nous avons adapté certains codes et nous avons élargi le nombre de thèmes, afin de pouvoir coder l'ensemble du contenu des entretiens. Cette façon de créer les thèmes est appelée « stratégie basée sur les données » (*data-driven strategy*) (Schreier, 2012). « Another way of building a coding frame is to do so inductively, creating categories and subcategories based on your data » (Schreier, 2012 : 87). Par la suite, nous avons fait le même exercice avec un deuxième entretien. Ceci a conduit à établir la liste complète des codes. Nous avons inscrit les codes (thèmes) dans ATLAS.ti et nous avons écrit une courte description ou définition pour chaque code. À titre d'illustration, nous avons par exemple créé un code « Voting on ISO 26000 » que nous avons décrit avec la phrase « Relates on the respective positions of actors and the events around the Final Vote to approve ISO 26000 in 2010 » ou encore le code « Diffusion : future » qui a été décrit par « Relates to actors' evaluation of the future trend of diffusion of the standard on a national (Germany, Canada) and international level ». Dans ATLAS.ti, nous avons également utilisé la fonction de prise de notes « memo » pour noter nos observations (Friese, 2012 : 133).

Une fois la désignation et la définition de toutes les catégories achevées, nous avons choisi un troisième entretien pour tester notre cadre de codage (Schreier, 2012 : 158). Nous avons attribué à l'ensemble du verbatim les thèmes établis au préalable afin de vérifier la pertinence des catégories et la possibilité de segmenter tous les éléments de l'entretien. La longueur d'un segment pouvait varier entre une phrase et un paragraphe entier. Les codes attribués aux segments pouvaient se recouper lorsqu'un élément de texte contenait deux ou plusieurs thématiques. Cette phase de test a offert la possibilité de compléter et d'ajuster le cadre de codage. Du moment où le cadre de codage est complété, il devient difficile de créer de nouvelles catégories au cours du codage sans que le chercheur doive réanalyser le corpus déjà codé. Néanmoins, on peut créer un nouveau code lorsqu'une thématique apparaît dans le corpus

qui ne se trouve pas dans la partie déjà analysée. Il est également possible de diviser des codes pour créer de nouvelles sous-catégories.

Au total, nous avons créé 71 catégories que nous avons regroupées dans 6 grands groupes : (1) *Individual actors* ; (2) *Background* (des interviewées) ; (3) *ISO 26000 development* ; (4) *Institutional work* ; (5) *Evaluation and opinion on the diffusion of ISO 26000* ; (6) *CSR in general and other initiatives*. Les codes du groupe « individual actors » ont servi à repérer les noms des personnes mentionnées dans les entretiens afin de connaître le réseau d’interconnaissance des acteurs ainsi que la centralité de certains acteurs dans le réseau de la diffusion. Ce groupe contient 33 acteurs individuels. Les autres codes et leur regroupement se trouvent dans la figure suivante (figure 2).





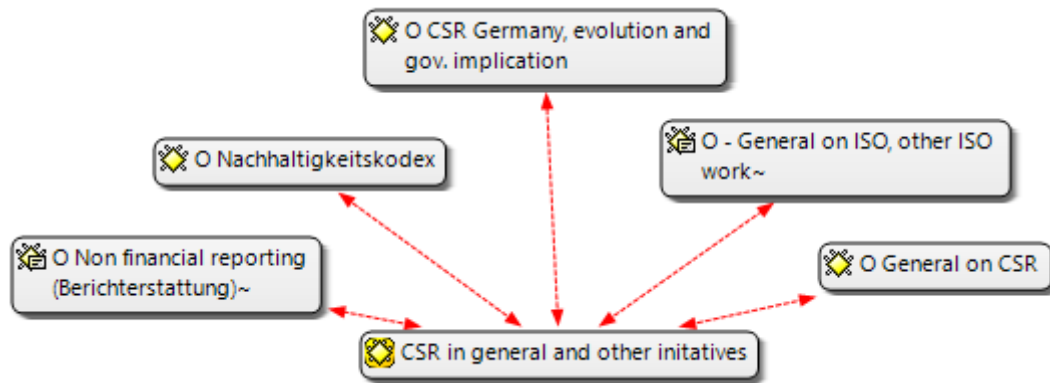


Figure 2. Les codes et leur regroupement

Le cadre de codage ainsi validé, nous sommes passés à la deuxième étape de l'analyse thématique : le codage du corpus choisi. Dans cette phase d'analyse principale, nous avons segmenté et codé l'ensemble des entretiens. Au total, nous avons créé 807 segments dans notre corpus. Ceci correspond à une moyenne de 38,4 segments par entretien. Nous avons attribué qu'un seul segment à quelques codes du groupe des acteurs individuels. Pour les autres codes, il y a toujours eu plusieurs attributions de segments. Au code « Evaluation of ISO's involvement on CSR » par exemple, nous avons attribué 40 segments et au code « Votes (membership, draft, final) ISO 26000 » nous avons attribué 29 segments.

Avec cette connaissance approfondie du corpus d'entretiens, nous sommes passées à la troisième et dernière étape de l'analyse thématique : la construction des concepts analytiques pour le deuxième article. Nous avons suivi les étapes pour la construction de types proposées par Kelle et Kluge (2010 : 91) : la formulation de dimensions de comparaison pertinentes, l'analyse et le regroupement des cas selon leurs similarités et la caractérisation des différents types. Un premier ensemble de concepts élaborés est celui des acteurs de la diffusion qui pouvait être des « Insider, inner circle », des « Insider, outer circle » ou des « Newcomer ». Le deuxième ensemble de concepts construits est celui des types de travail de diffusion. Dans une matrice de deux par deux, la diffusion peut être soit implicite ou explicite, soit directe ou indirecte. Ceci mène à quatre modes de diffusion que nous avons appelés « Concrete », « Selective », « Broad » et « Ideational ». Nous avons également pu associer différentes catégories d'acteurs aux différents modes de diffusion et nous avons pu construire deux catégories d'acteurs qui ne sont

pas en faveur d'une diffusion de l'ISO 26000. Finalement, nous avons repéré les catégories d'acteurs particulièrement actives dans la diffusion. Pour plus de détails sur la mobilisation de ces concepts dans l'explication des dynamiques de diffusion, nous renvoyons à la section « 6. Analysis » du deuxième article (chapitre 4 de la thèse).

4.7 Exemples de verbatim pour illustrer les résultats

La publication de la recherche en forme d'articles ne donne souvent pas beaucoup d'espace pour laisser parler les personnes interviewées et pour utiliser du verbatim en appui des analyses. Pour conclure ce chapitre méthodologique, nous présentons donc un aperçu du verbatim pour illustrer quelques éléments autour de la diffusion de l'ISO 26000 telle qu'analysée dans le deuxième article. Pour la mise en contexte de ces extraits d'entretien, nous renvoyons au chapitre 4 de la thèse. Puisque nous n'avons pas traduit les entretiens en allemand, nous présentons ici des extraits d'un choix limité d'entretiens en anglais et en français.

Sur la décision de l'ISO d'aller de l'avant avec le projet d'un standard sur la RSE :

Well, there was a consensus needed on the going forward on this one. The result of the Stockholm Conference, and the consultation afterwards with the advisory group. And given the results of the advisory group the final report from them, given the results of the conference the TMB decided itself that it should work itself on. And this work was handled by the TMB members to pull together a new work item proposal for the subject, because it was central listed. That's highly unusual in the ISO process because 99% of the work in the ISO process comes from individual members. Normally any sovereign ISO member can and does submit a work item proposal. That's the normal path for the production of a new work kind of proposal for work. But this one had been studied so systematically, and it viewed that it merited to be asked to the membership. Given the evidence of the advisory group, of the Stockholm Conference, the TMB decided that it would develop a new work item proposal respecting the guidance that was provided in the report. (Entretien, cadre de l'ISO)

Sur la participation du Conseil canadien des normes dans l'élaboration de l'ISO 26000 :

So, we would get a proposal from ISO that might say, you know we are thinking about going off and establishing a new technical committee. In this instance on social responsibility. But I mean we do it the same for any topic. When ISO decides to move ahead in a new area, they send out a notice to all 170 members. Then what the SCC does is we do a national consultation. So, we have kind of a process here as part of our quality documentation that we run through to try and identify who might be interested in this area. Who might be affected in this area. Then we put together a small survey that we send out to all of those stakeholders to try to generate, see what their level of interest would be in participating in the activity. So, for social responsibility there was enough, we had a sufficient number of responses in favour that we decided that we would move ahead and participate in the activity. Then, of course, the onus is on us once we say yes to participate in that to establish a balanced multi-stakeholder national mirror committee that will be able to come together and establish Canadian positions that we would take forward as the draft progresses. (Entretien, Conseil canadien des normes)

Sur la participation des acteurs dans l'élaboration de l'ISO 26000 :

Alors je suis parti, la première fois que je suis parti comme étant observateur canadien, l'équipe d'expert canadien, et c'était à Vienne, donc c'était la 5e réunion (novembre 2007). Et à cette réunion-là s'est formé les IDTF Integrated drafting task force, si vous connaissez un peu les (unv.). Et là ils avaient besoin d'un représentant francophone, pour représenter ce que les Français appellent gentiment la « Task Force Francophone » - le groupe de réflexion francophone m'est plus sympathique. Donc à partir de ce moment-là ... on s'est organisé pour que je puisse prendre la place d'un expert de l'iepf. L'iepf dans ce projet-là n'avait pas de volonté d'imposer ou ni même de suggérer du contenu. (Entretien, Bureau de normalisation du Québec)

Sur le vote du comité miroir canadien pour approuver l'ISO 26000 :

No. Voting was contained within, restricted to the actual members of the mirror committee. [...] Now I looked it up while you were, so of the 33 members that were

eligible to vote, we received 30 ballots back. 24 in favour and 6 against. [...] But you're right. We were basically going on a premise of a simple majority. As I indicated to you there were 33 eligible members and so 30 did respond. So we had 3 non-responders. (Entretien, organisateur du comité miroir canadien).

Sur les enjeux de la publication d'une version nationale de l'ISO 26000 au Canada :

Donc, on a organisé ça et bon, maintenant ISO 26000 est publiée. C'est très particulier au Canada. On n'a pas encore ... ce n'est pas encore une norme nationale. Pourquoi ? Parce qu'autant le BNQ et le CSA se réclamaient du domaine d'expertise. Alors le Conseil canadien des normes comme d'habitude ne voulait pas prendre de décision et a dit organisez-vous entre vous autres. Alors on vient de terminer. Et là ça part aujourd'hui, le CSA pourra signer – le « statement of understanding » donc la prémisse d'entente pour dire qu'on va travailler ensemble. C'était long, mais c'est deux concurrents qui travaillent ensemble – ça fait que c'est fou un peu. (Entretien, Bureau de normalisation du Québec)

Sur les activités de diffusion :

Yeah, I think ISO 26000 has broad interests and the relevance of this standard is very high. And we knew that, and so we had to make decisions on where we put communication efforts, and where you put launch efforts. For example, the ISO 26000 in its publication was the first standard we had where we had a specific launch event for. We had a launch in Geneva to let the world and our members see a way they could use to promote even more broadly the existence of the standard, and features of the standard, its use, and its utility for different organizations. So that was very powerful to do that. And really take every mechanism. We also used a lot of videos, and social media. We were trying to find ways to enhance the optic of the 26000. And two years afterwards we were very interested in that subject which is why we had the forum, you know. Central secretariat as I said at the forum yesterday was very interested in the ideas that came out. (Entretien, cadre de l'ISO)

One of the things that can help you Christoph, as we move forward, a couple of the people that have been involved in the process, in the SSRO group, come from consulting companies. And what they obviously do is they sell their consulting services to companies who are interested in the use of the standard. They have connected with companies who wanted to use the standard voluntarily and then they worked with them. So, they know which companies have used it and how and why. So, I don't know if you've touched based. (Entretien, Association canadienne de normalisation)

At this point Christoph because we haven't adopted it. There's been limited formal structure to support its diffusion and use in Canada. [...] So, we might create a training program where we train anywhere from a one day to a five day course to train people on the use of the product. It maybe a personnel certification where you become, someone becomes a certified ISO 26000 professional or something. Like they take the course and pass the test. Or we might develop registries or other services where someone uses the standard and CSA registers them as a user. In some cases we produce supporting documents which we call Plus documents. So, for example with ISO 26000 is adopted in Canada, we might work with the committee then to create the ISO26000 implementation guide for small businesses. Or the ISO 26000 user-friendly handbook or things like that. (Entretien, Conseil canadien des normes)

Sur les activités de diffusion et le réseau des « Insiders » (les noms des personnes ont été changés) :

Les deux formations qu'il y a eu jusqu'à ce moment ce n'est pas nous qui les avons organisées. La première était Andrée, la deuxième était l'ECPAR l'espace de concertation pour les approvisionnements responsables. Audrey qui était au séminaire d'Andrée. Quand elle a vu Juliette, la Belge à sa présentation d'une heure et quart, elle a fait « moi, je la veux pour 2 jours ». Alors on l'a fait revenir trois mois plus tard pour deux jours. Et ça se peut qu'ils reviennent en octobre. Parce qu'ils ont vraiment une bonne façon de présenter. C'est des consultants d'expérience qui sont hyper compétents, qui ont participé au processus aussi ; qui faisaient partie du groupe

francophone. Et puis évidemment, c'est devenu de très bons amis aussi avec le temps. Quand on se voit un peu partout dans le monde chaque année, toujours dans des villes différentes, on, ... il y a quand même un certain rapprochement. Dans les réunions et après les réunions. Et donc on est en train de voir un petit peu comment on va être capable de faire vraiment un déploiement dans la Francophonie. (Entretien, Bureau de normalisation du Québec)

Sur l'intensité des activités de diffusion :

To be honest with you, I really don't know. As far as, certainly, maybe, perhaps because of the different views within ISO 26000. Because they are people on the mirror committee, who despite maybe voting yes really would like to see some changes at the national level. So, I don't necessarily feel that there has been a whole lot of promotion of ISO 26000, specifically from government departments. So, I mean getting the ISO standard or a high uptake of the ISO standard in Canada is probably hurt a little bit by that fact. And it might be that is also be playing a pivotal role in the speed at which CSA and BNQ have kind of gone down this road of the adoption process of 26000 in Canada. (Entretien, Conseil canadien des normes)

Bibliographie

- Berger, P. et Luckmann, T. (2006). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Armand Colin.
- Bogner, A. et Menz, W. (2009). The theory-generating expert interview: epistemological interest, forms of knowledge, interaction. Dans A. Bogner, B. Littig et W. Menz (dir.), *Interviewing experts* (p. 43-80). Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Brunsson, N. et Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. Oxford : Oxford University Press.
- Christmann, G. B. (2009). Expert interviews on the telephone: A difficult undertaking. Dans A. Bogner, B. Littig et W. Menz (dir.), *Interviewing Experts* (p. 157-183). Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Creswell, J. W. et Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oakes : SAGE.
- De Jouvenel, H. (2004). *Invitation à la prospective*. Paris : Futuribles.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung*. Reinbek : Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Friese, S. (2014). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. London : Sage.
- George, A. et Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA : The MIT Press.
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris : l'Harmattan.
- Hatem, F., Roubelat, F. et Cazes, B. (1993). *La prospective : pratiques et méthodes*. Paris : Editions Economica.
- Kelle, U. et Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco : Jossey-Bass.

- Mucchielli, A. (dir.). (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Colin.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London : SAGE.
- Schreier, M. (2013). Qualitative content analysis. Dans U. Flick (dir.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (p. 170-183). London : SAGE.
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 15(1), Art. 18.
- Stake, R. E. (2000). Case studies. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* (p. 435-453). Thousand Oaks : SAGE.
- Suddaby, R. et Greenwood, R. (2009). Methodological issues in researching institutional change. Dans D. Buchanan et A. Bryman (dir.), *The Sage handbook of organizational research methods* (p. 177-195). London : SAGE.
- Tarrow, S. (2010). The strategy of paired comparison: Toward a theory of practice. *Comparative political studies*, 43(2), 230-259.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks : SAGE.

Chapitre 3

Article 1 : Construction et légitimation initiales des standards transnationaux de responsabilité des entreprises : entre actions intentionnelles et contraintes institutionnelles¹

Christoph Stamm²

RÉSUMÉ : Les acteurs engagés dans le processus de construction d'une norme transnationale dans le domaine de la responsabilité des entreprises (RSE) effectuent différentes formes de travail institutionnel afin de mener leur projet à terme. En mettant l'accent sur les processus et sur les acteurs, cette recherche compare la mise en œuvre de deux standards : le Pacte mondial (Global Compact) de l'ONU et la norme ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation. L'analyse approfondit notre compréhension des liens entre les types de travail institutionnel et les différentes dimensions de la légitimité. Elle révèle les mécanismes de légitimation dans la construction initiale d'une norme RSE. Si le travail institutionnel est toujours d'une importance cruciale, il prend différentes formes selon les conditions propres à chaque initiative.

Mots-clés : travail institutionnel, légitimation, norme RSE, Pacte mondial de l'ONU, ISO 26000

¹ Article publié en 2015 dans *Études internationales*, 46(2-3), 273-300.

² Christoph Stamm est chercheur doctorant en sociologie à l'Université de Montréal. L'auteur tient à remercier Arnaud Sales, Thomas Beschorner et les évaluateurs anonymes pour leurs judicieux conseils. Il souhaite également remercier les participants des conférences de la Transatlantic Doctoral Academy (TADA), du Canadian Business Ethics Network (CBERN) et du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (riodd) qui ont commenté des versions préliminaires de cet article. Enfin, l'auteur souligne l'appui financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

Initial Construction and Legitimation of Transnational Corporate Responsibility Standards Between Purposive Action and Institutional Constraints

ABSTRACT : Actors involved in the construction of a transnational standard in the field of corporate responsibility (CSR) perform different types of institutional work in order to succeed with their project. This research focuses on processes and actors and compares the initiation of two standards: the UN Global Compact and ISO 26000. Our research sheds light on the link between types of institutional work and dimensions of legitimacy. This fosters our understanding of legitimation mechanisms in the initial phase of a standardization project. Our analysis reveals that institutional work is paramount in the early construction of a standard and that it can take different forms depending on the specific circumstances of the cases in question.

Keywords : Institutional work, legitimation, CSR standard, UN Global Compact, ISO 26000

1. Introduction

Nous explorons dans cet article les liens entre le travail institutionnel des acteurs et les processus de légitimation dans la construction de nouveaux standards de responsabilité des entreprises. Depuis une vingtaine d'années, des standards non techniques (Brunsson *et al.*, 2012) s'adressant aux entreprises multinationales et visant à réduire leur impact négatif et à améliorer leur comportement social et environnemental ont été créés. Par ces normes volontaires, que nous appellerons standards de responsabilité sociétale des entreprises (standards RSE), on essaie de combler un certain vide régulateur causé par les processus de transnationalisation et par le retrait relatif des États de la sphère économique (Strange, 1996 ; Brunsson et Jacobsson, 2000 ; Beschorner et Sales, 2006). La montée des acteurs transnationaux privés dans la gouvernance transnationale (Mattli et Woods, 2009 ; Bütte et Mattli, 2011 ; Green, 2014) se manifeste également dans cette régulation de la conduite des entreprises (Vogel, 2006 ; Pattberg, 2007).

L'impulsion pour créer un standard RSE peut émaner des acteurs publics ou privés. De nombreux standards sont considérés comme multipartites, dans la mesure où différents types d'acteurs participent à leur élaboration et à leur fonctionnement (organisations internationales,

gouvernements nationaux, entreprises, ONG, syndicats) (Abbott et Snidal, 2009). Parmi les standards multipartites les plus connus figurent ceux du *Forest Stewardship Council*, de la *Fair Labor Association*, du *Global Reporting Initiative* (GRI), le *Pacte mondial* (Global Compact) de l'ONU et l'ISO 26000. En nous situant dans une perspective néo-institutionnelle (Campbell, 2004), nous conceptualisons les standards RSE et les réseaux d'acteurs concernés en tant qu'éléments institutionnels faisant partie d'un régime RSE hybride en émergence.

Si tout acteur transnational peut en principe définir un standard RSE, la reconnaissance et l'emploi de ce standard par les destinataires n'ont rien d'automatique. Certaines conditions sont nécessaires pour qu'un standard puisse dépasser le cercle restreint de ses créateurs et se diffuser à une large échelle. En particulier, différents chercheurs ont insisté sur l'importance cruciale de la légitimité pour qu'une norme volontaire soit adoptée et respectée (Hurd, 1999 ; Risse, 2006 ; Bernstein, 2011 ; Helms et Webb, 2014). La perception de légitimité apparaît donc comme l'une des conditions nécessaires à la survie d'un standard. Nous soutenons l'idée que certaines de ces conditions doivent être mises en place dès le début d'un processus de normalisation et bien avant le lancement d'un standard. Dès lors, nous posons la question suivante : Comment les initiateurs d'un standard s'y prennent-ils pour construire une norme qui sera non seulement approuvée, mais aussi perçue comme légitime par les entreprises et les acteurs de la société civile présents dans le champ de la RSE ?

Pour approfondir notre compréhension des dynamiques de la construction initiale d'un standard et des premiers processus de légitimation, nous mobilisons le concept de « travail institutionnel » (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence *et al.*, 2009 ; 2011). Ce concept aide à saisir la façon dont les acteurs créent un nouvel élément institutionnel. Les acteurs individuels peuvent être qualifiés d'entrepreneurs institutionnels dans la mesure où ils jouent un rôle clé dans le processus (Garud *et al.*, 2007). Nous distinguons différentes formes de travail institutionnel entreprises pour faire aboutir un projet de standardisation. Si le rôle du travail institutionnel dans la construction d'une norme a notamment été mis en évidence dans un article de Slager et collègues (2012), les références à la légitimité restent floues et le lien entre travail institutionnel et légitimation est à notre avis insuffisamment traité. En précisant les différentes formes de légitimité, nous pouvons explorer davantage les liens entre les activités de standardisation et la légitimation et jeter un regard nouveau sur une des dynamiques de la

gouvernance globale. Pour réaliser cette analyse, nous présentons une étude de cas comparative en mettant en parallèle deux projets de standardisation : la genèse du Pacte mondial de l'ONU, lancé en 2000, et l'élaboration du projet de normalisation de la responsabilité organisationnelle de l'ISO, qui a conduit en 2010 à la publication de la norme ISO 26000. Le choix de deux cas permet la triangulation des données et l'exploration d'éventuelles différences entre une initiative publique (Pacte mondial ou Global Compact) et une initiative privée (ISO 26000).

L'article débute par le cadrage théorique, suivi par la présentation de la méthodologie. Nous exposons ensuite les deux cas de façon distincte, en commençant par une présentation du contexte et des initiateurs. Suivent la chronologie des étapes de l'élaboration du projet et l'analyse des différents types de travail institutionnel présents. L'article se termine par une comparaison montrant les similitudes et les différences entre les projets.

2. Cadrage théorique et méthodologie

2.1 Le travail institutionnel dans la création d'un standard

L'institutionnalisation d'une norme RSE suppose de multiples processus qui se déroulent sur une longue période. Nous proposons que l'institutionnalisation commence au moment où s'exprime l'idée d'un projet de standardisation. Les acteurs présents au moment de l'idée initiale doivent susciter l'intérêt et mobiliser du soutien pour le projet. Ils doivent bâtir un réseau constitué d'organisations et d'acteurs individuels afin de soutenir l'initiative en question. Ils doivent en outre générer de la légitimité pour le projet.

Notre recherche s'inscrit dans une perspective néo-institutionnelle qui met l'accent sur le changement institutionnel et sur les capacités stratégiques des acteurs (Leca 2006). Divers chercheurs ont introduit le concept d'entrepreneur institutionnel pour tenir compte des acteurs dans la création de nouvelles institutions (DiMaggio, 1988 ; Garud *et al.*, 2007). Un entrepreneur social est un « acteur social habile » (*skilled social actor*) (Fligstein, 2001) « qui participe activement dans la mise en œuvre de changements dont il est l'initiateur et qui divergent des institutions existantes » (Battilana *et al.*, 2009 : 72 ; notre traduction). Lawrence et Suddaby constatent que les recherches mettent souvent l'accent sur les caractéristiques et les

conditions d'émergence des entrepreneurs institutionnels (2006 : 220). Cet article s'intéresse davantage aux activités des entrepreneurs institutionnels qui peuvent être conceptualisées comme du *travail institutionnel*. Ce dernier est défini comme « l'action intentionnelle d'individus, de groupes ou d'organisations, destinée à créer, à maintenir ou à défaire des institutions » (Lawrence et Suddaby, 2006 : 215 ; notre traduction). Nous nous intéressons ici à la création d'une proto-institution qui est un ensemble de pratiques sociales, de normes et de règles qui sont peu établies et diffusées, mais qui ont le potentiel d'être institutionnalisées (Lawrence *et al.*, 2002 : 283 ; Zietsma et McKnight, 2009). Dans leur article, Slager et collègues (2012) conceptualisent la standardisation en tant que produit du travail institutionnel et ils distinguent trois formes de travail dans l'institutionnalisation de l'index *FTSE4Good*. Notre article s'insère dans la continuité de ces travaux en s'intéressant aux formes du travail institutionnel entrepris par les initiateurs de standards RSE.

Des rapprochements peuvent par ailleurs être faits avec l'institutionnalisme discursif qui « explique les processus politiques... à la fois par les facteurs idéels-discursifs et par les facteurs institutionnels » (Schmidt et Crespy, 2014 : 350). L'objectif poursuivi dans cette perspective est de « démontrer le rôle du discours dans l'élaboration et la légitimation des politiques publiques » (p. 352). Nous montrerons plus loin le rôle crucial de l'action discursive dans la construction des standards.

Aux fins de cette analyse, il est pertinent de distinguer six formes de travail institutionnel que nous regroupons en trois types : la création du standard, la mobilisation du soutien et l'organisation d'un espace d'échanges inclusif (figure 3). Si la création et la mobilisation du soutien sont des activités courantes pour amener un changement institutionnel, le travail d'organisation d'un espace d'échanges est plus spécifique de l'activité de régulation sociopolitique.

Formes de travail institutionnel dans la création d'un standard					
Création du standard		Mobilisation du soutien		Organisation d'un espace d'échanges inclusif	
1. Création discursive	2. Création substantielle	3. Soutien interne	4. Soutien externe	5. Consultation	6. Négociation

Figure 3. Les formes de travail institutionnel dans la création d'un standard RSE

Le travail de *création* est une activité qui consiste à mettre en œuvre des solutions susceptibles d'atténuer le problème diagnostiqué (Bezes et Le Lidec, 2010 : 77). Un nouveau standard est construit par la recombinaison de composantes institutionnelles préexistantes et accessibles aux acteurs (Campbell, 2004 : 71). En nous inspirant des travaux de Campbell, nous distinguons deux formes de création. La *création discursive* (1) consiste à élaborer une vision pour le changement institutionnel (Battilana *et al.*, 2009) par la création de nouvelles associations normatives et cognitives ainsi que par le développement de récits et d'activités de cadrage et de recadrage. La *création substantielle* (2) comprend l'établissement de nouvelles règles formelles, de systèmes de « monitoring » et de sanctions ainsi que de nouvelles pratiques. L'association du standard à des symboles culturels, à des règles et à des pratiques déjà légitimées permet un transfert de légitimité menant à une reconnaissance facilitée au nouvel élément institutionnel (Tolbert et Zucker, 1996).

Un travail de *mobilisation de soutien et de construction d'un réseau d'acteurs* a pour objectif de constituer une coalition favorable au projet institutionnel (Bezes et Le Lidec, 2010 : 86). Ces activités ont lieu à l'intérieur (3) et à l'extérieur (4) de l'organisation productrice de standards. À l'intérieur, les acteurs à l'origine du projet doivent convaincre les personnes influentes qui disposent d'un pouvoir décisionnel de les appuyer. Sans cet appui organisationnel, le projet s'enlisera sans voir le jour. Vers l'extérieur, l'activité consiste à bâtir un réseau d'acteurs individuels et organisationnels influents qui adhèrent au projet. Puisque l'organisation productrice de standards ne possède pas de pouvoir légal ou coercitif, un tel réseau d'appuis est

indispensable pour l'institutionnalisation subséquente du standard. Un réseau étendu constitue une ressource sociale qui peut être mobilisée pour faire avancer le projet.

L'objectif du travail d'*organisation d'un espace d'échanges inclusif de consultation* (5) et de *négociation* (6) est de réunir des acteurs intéressés par la nouvelle régulation venant de différents horizons pour tenir compte de la pluralité des intérêts et des attentes sociétales. Nous définissons cet espace d'échanges comme un lieu de débat qui permet de « rendre intelligibles l'hétérogénéité des idées existantes autour d'une politique publique et la pluralité des systèmes de représentation et d'action dans lesquels ces idées s'inscrivent » (Fouilleux, 2000 : 279). Un tel espace, qui peut prendre la forme d'un forum ou d'un comité plus restreint, sert à la production d'idées ou à la transformation d'idées en instruments (Fouilleux, 2000 : 279). La notion de consultation désigne la discussion d'idées et d'attentes autour du projet de standardisation RSE. Quant au terme *négociation*, il correspond à la volonté des acteurs de faire valoir leurs idées, de mettre en avant leurs intérêts et de changer le rapport de force en leur faveur au moment de l'élaboration d'un standard (Helfen et Sydow, 2013). Si à travers la consultation les participants n'exercent qu'une influence limitée sur le processus, l'accès à l'espace de négociation leur confère un réel pouvoir de codécision (Fransen et Kolk, 2007). Un groupe d'acteurs restreint et homogène a plus de facilité à définir un standard, lequel risque cependant de ne pas être reconnu par d'autres types d'acteurs du champ. Le standard serait alors plus difficile à institutionnaliser. Les initiateurs doivent donc chercher à faire participer des acteurs de différents horizons et favoriser la construction d'un standard qui tient partiellement compte des demandes divergentes. Deux visions principales s'affrontent lors de la standardisation RSE, l'une qui défend l'intérêt public et l'autre qui sert l'intérêt des entreprises. Selon Jean-Christophe Graz (2004), les partisans d'une *socialisation des normes internationales* s'opposent à ceux d'une *mondialisation des normes marchandes*.

2.2 La quête de légitimité des créateurs de standards

Pour qu'une régulation volontaire puisse se diffuser et s'institutionnaliser, elle doit être reconnue et perçue comme légitime par les parties concernées (Hurd, 1999 ; Bernstein, 2011).

Par conséquent, les initiateurs ont intérêt à entreprendre un travail de légitimation dès le lancement d'un projet de standardisation.

La légitimité empirique ou perçue est conférée par une audience quand celle-ci estime que « les actions d'une entité sont désirables, bonnes et appropriées par rapport à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit » (Suchman, 1995 : 574). Le processus de légitimation peut être divisé en deux composantes : 1) le travail des personnes impliquées pour légitimer le standard et les stratégies de légitimation et 2) l'évaluation et l'attribution de la légitimité par les personnes formant une audience. L'article se concentre sur la première composante, laquelle consiste pour une large part en la construction d'arguments discursifs qui connectent les valeurs partagées dans un champ social à des éléments de régulation (Steffek, 2003 : 271). Parmi les différents types de légitimité, la *légitimité morale* est particulièrement importante dans la création d'un standard. Selon Suchman (1995), elle reflète une perception normative positive se basant sur une évaluation des critères du juste et du bien. L'évaluation peut porter sur l'objet en question et sur les objectifs affichés de la régulation proposée, sur les règles formelles et les procédures, sur les conséquences réelles ou attendues des actions, de même que sur les personnes (p. 577-582). Risse (2006), Beisheim et Dingwerth (2008) ainsi que Helms et Webb (2014) suggèrent que la mise en place des procédures démocratiques et notamment la délibération entre les parties concernées augmentent les chances de reconnaissance d'un standard. Vu l'engouement pour les initiatives multipartites, il semble effectivement que cette approche multipartite se soit institutionnalisée comme une forme de gouvernance transnationale reconnue. La légitimité morale conférée aux personnes se base sur leur expertise, leur charisme ou leur autorité morale. Cela renvoie plus largement à la position sociale de l'acteur dans son champ (Battilana *et al.*, 2009 : 76), une bonne position pouvant faciliter le travail institutionnel.

Un deuxième type est la *légitimité pragmatique*, liée à la perception de l'utile (Suchman, 1995 : 578). Une légitimité pragmatique est conférée si une audience estime que la construction d'une norme RSE lui est utile. La participation à l'élaboration d'un standard peut également être perçue comme utile, puisqu'elle peut procurer des avantages, comme la possibilité d'influencer le processus et le résultat du projet, de devenir un expert dans ce type de régulation et d'acquérir un avantage informationnel sur d'autres acteurs.

Si d'autres recherches soulignent également l'importance de la légitimité dans la construction des standards (Tamm Hallström et Boström, 2010 ; Slager *et al.*, 2012), la distinction entre différents types de légitimité et leur mise en relation avec le travail institutionnel contribuent à obtenir une meilleure compréhension du phénomène (figure 4).

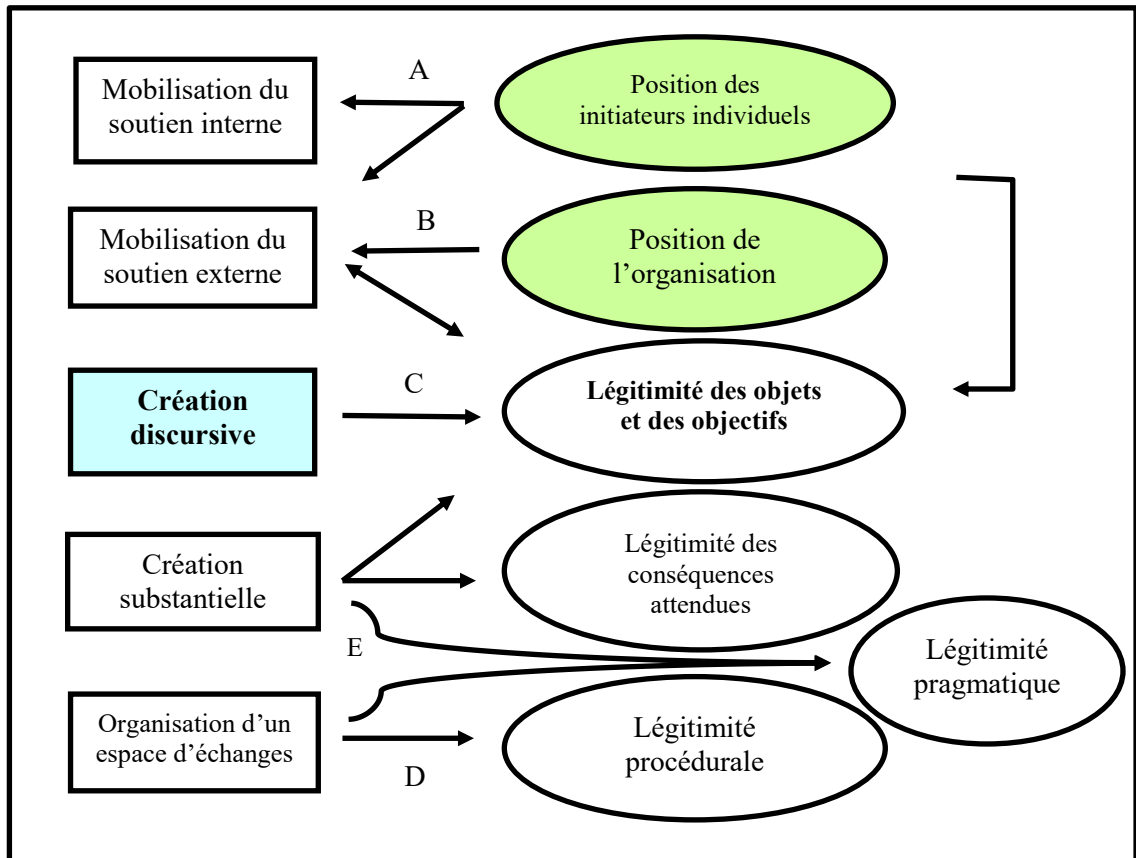


Figure 4. Modèle des relations entre travail institutionnel et légitimité

Nous croyons que certaines formes de travail institutionnel peuvent favoriser la légitimation du projet de standardisation. Parallèlement, la position sociale des initiateurs ainsi que la position de l'organisation productrice de standards peuvent soit entraver, soit faciliter la construction du projet. En plus, nous estimons avec Helms et Webb (2014 : 299) que la position de l'organisation productrice de standards peut exercer une influence directe sur la perception de la légitimité d'un nouveau standard. Enfin, les caractéristiques du champ (Battilana *et al.*,

2009 : 74-75) et la présence d'une fenêtre d'opportunité (Kingdon, 1984) influencent également le travail des initiateurs.

Voici les propositions principales sur les relations entre travail institutionnel et légitimité que nous allons approfondir dans la suite de l'article (figure 4) :

- Une bonne position initiale des initiateurs individuels facilite la mobilisation du soutien, interne et externe (A). Cette position dépend de leur expertise reconnue dans le domaine, de leur réseau social et de la position formelle au sein de l'organisme de standardisation (Battilana et al., 2009 : 76-77). Cette position peut évoluer au cours d'une initiative de standardisation.
- Une bonne position initiale de l'organisme de standardisation facilite la mobilisation du soutien externe (B). La position dépend de la réputation de l'organisme dans le domaine, de ses ressources matérielles à disposition (Battilana *et al.*, 2009 : 76-77) et d'une sorte de mandat public d'établir un standard. Cette position évolue en général lentement et demeure assez stable durant la phase initiale de création d'un standard.
- La création discursive doit permettre de légitimer l'objet et les objectifs du standard (C).
- L'organisation d'un espace d'échanges inclusif favorise la légitimité procédurale (D). Un espace de négociation génère plus de légitimité procédurale que ne le fait un espace de consultation.
- Nous avons vu que les acteurs qui participent à l'élaboration d'un standard peuvent en tirer un certain avantage, ce qui génère de la légitimité pragmatique (E). Le contenu du standard (création substantielle) peut également être perçu comme étant utile (E). Helms et Webb (2014 : 301) indiquent trois situations qui auraient un impact positif sur la légitimité pragmatique conférée par les entreprises : 1) le standard est vu comme permettant d'augmenter la performance, 2) une certification est possible et 3) le coût d'adoption du standard est faible. Par ailleurs, nous proposons que la légitimité pragmatique soit avant tout conférée à la phase opérationnelle d'un standard, si les

acteurs du champ estiment que les effets du standard leur sont utiles.

2.3 Choix des cas et méthodologie

Souhaitant comparer un projet de standardisation sous impulsion publique avec un projet de standardisation sous impulsion privée, nous avons choisi d'étudier l'émergence du *Pacte mondial* (Global Compact - UNGC) de l'ONU et d'*ISO 26000*. Les deux cas se distinguent notamment par leur notoriété et par leur visée globale. Lancé en 2000 à l'initiative du Bureau du secrétaire général de l'ONU, le Pacte mondial compte plus de 8000 entreprises membres. Il s'agit d'une initiative collective qui invite les entreprises à s'engager à progresser sur dix principes dans les domaines des droits humains, des droits du travail, de l'environnement et de l'anticorruption. Sa mission consiste à œuvrer pour une économie mondiale plus stable et inclusive, qui bénéficierait aux personnes, aux communautés locales et aux marchés³. Nous revenons sur les débuts de l'initiative en retraçant le travail des acteurs dans la période allant de l'idée initiale en 1998 jusqu'au début de la phase opérationnelle en 2001. Pour une discussion de la phase opérationnelle du Pacte, nous renvoyons au livre dirigé par Rasche et Kell (2010) avec une vingtaine de contributions sur les accomplissements et les défis de l'UNGC, à l'article de Perez-Batres et collègues (2011) sur les motivations des membres d'adhérer au Pacte et à l'article de Sethi et Schepers (2014) sur le décalage entre les promesses et les réalisations de l'UNGC.

À l'initiative de l'Organisation internationale de normalisation, la création de la norme *ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* s'est amorcée en 2001 et a été négociée entre 2005 et 2010 dans un processus multipartite. Lancée à la fin de 2010, la norme fournit des lignes directrices sur (1) les principes sous-jacents de la responsabilité sociétale, (2) les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale et (3) les moyens d'intégrer un comportement socialement responsable dans les stratégies, systèmes, pratiques et processus adoptés par les entreprises (ISO 26000, 2010).

³ <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>.

Différents chercheurs ont étudié le processus de négociation du Groupe de travail international sur la responsabilité sociale de l'ISO (ISO/WG SR). Nous renvoyons aux travaux de Ruwet (2010) sur les parties prenantes, de Schmiedeknecht (2011) sur la gouvernance, de Yaghfour (2012) sur le leadership relationnel, de Helms, Oliver et Webb (2012) sur la négociation, de Brès et Raufflet (2011) sur le rôle de l'ambiguïté, de Helfrich (2011) sur l'efficacité, de Tamm Hallström (2010) sur l'utilisation des valeurs démocratiques ainsi qu'au livre dirigé par Capron, Quairel-Lanoizélée et Turcotte (2010), *ISO 26000 – Une Norme hors norme ?*, avec une douzaine de contributions. Vu ce travail accompli, nous ne réétudions pas cette phase, nous concentrant sur le travail des acteurs dans la période qui va de l'idée initiale en 2001 jusqu'à la décision de l'ISO de normaliser la RSE et la préparation de la première conférence de l'ISO/WGSR en 2005.

Les deux initiatives ayant abouti, l'intérêt de cette *comparaison par paires* (Tarrow, 2010) ne réside pas dans l'explication d'un résultat divergent, mais dans leurs processus différents de développement. Nous employons une méthode de comparaison structurée et ciblée (George et Bennett, 2005) pour étudier les formes de travail institutionnel et pour identifier les mécanismes qui permettent de légitimer les deux projets de normalisation. Dans un processus itératif et en nous appuyant sur la littérature sur le rôle des acteurs dans l'innovation institutionnelle, nous avons bâti un cadre conceptuel. Nous avons distingué six formes de travail institutionnel et nous les avons mises en lien avec différents types de légitimité. Notre analyse se construit en deux phases. Dans un premier temps, nous établissons la chronologie des événements et nous repérons les acteurs clés et les formes de travail institutionnel qui ont eu pour effet l'aboutissement des projets de standardisation respectifs. Dans un deuxième temps, nous comparons les deux cas pour repérer les régularités et les spécificités de chacun.

L'étude s'appuie sur une diversité de sources empiriques primaires et secondaires : des données d'entretiens, des documents organisationnels, des documents de personnes actives dans le champ de la RSE et des travaux d'autres chercheurs. Pour le Pacte mondial, nous avons pris en compte la période de 1998 à 2001 ; pour l'ISO 26000, c'est la période de 2001 à 2005 qui a été considérée. Procédant à un échantillonnage par choix raisonné, nous avons mené des entretiens semi-dirigés avec des acteurs clés, fortement impliqués dans la construction initiale des deux standards. En janvier 2011, nous avons conduit des entretiens dans les bureaux du

Global Compact à New York. Durant l'année 2012, nous avons interviewé des personnes qui ont fait partie du groupe SAG de l'ISO et, en novembre 2012, nous avons mené un entretien avec un dirigeant de l'ISO au siège social de l'organisation. Nous avons par ailleurs participé à la conférence à l'occasion du deuxième anniversaire du lancement d'ISO 26000 où nous avons pu parler de façon informelle avec de nombreuses personnes actives dans l'élaboration de la norme. Par manque d'espace, nous devons toutefois renoncer à intégrer des extraits d'entretiens. Les documents d'archives analysés consistent en des résumés de réunions et de conférences, des discours ainsi que des publications organisationnelles officielles, telles que les bulletins, les discours et les résolutions. L'analyse s'appuie également sur des articles des acteurs et chercheurs du champ de la RSE.

Dans les deux prochaines sections de l'article, nous présentons les cas et nous nous servons du cadre conceptuel pour analyser les activités entreprises par les acteurs pour mener à terme les deux projets de standardisation.

3. La construction de l'UN Global Compact

3.1 Contexte, idées et positions des initiateurs

Dans les années 1990, l'ONU subit des pressions pour réduire son budget, ainsi que pour s'aligner aux politiques néolibérales (Paine, 2000). Avec Kofi Annan, les États-Unis réussissent à faire élire un secrétaire général favorable à une réforme des Nations Unies. Dès son arrivée à la tête de l'ONU au début de 1997, le secrétaire général travaille pour un rapprochement avec le secteur privé. Un « partenariat » avec la Chambre de commerce internationale (ICC), des rencontres avec des multinationales et sa participation répétée au World Economic Forum (WEF) ont pour objectif de souligner le changement d'attitude de l'ONU envers les marchés et de montrer l'importance de règles pour une économie globalisée (Tesner, 2000 : 32). Dans la politique du rapprochement de l'ONU avec le secteur privé, la stratégie était de susciter l'adhésion du secteur privé aux valeurs onusiennes en montrant aux multinationales que l'ONU contribue à la diminution de leurs coûts de transactions et à un climat favorable pour les investissements dans les pays du Sud (entretien UNGC). Dans la même période, on assiste à une

montée des mouvements altermondialistes et certains dirigeants d'entreprises craignent une réaction violente (« *backlash* ») contre la globalisation ainsi qu'une montée du protectionnisme.

Georg Kell et John Ruggie sont les principaux acteurs de la politique de rapprochement entre l'ONU et les entreprises. L'économiste Kell, après avoir travaillé pendant dix ans pour la CNUCED, est nommé *senior officer* au Bureau du secrétaire général en 1997. Dans cette fonction, il est responsable de la promotion de la coopération avec le secteur privé. Dans la ligne de pensée de l'économiste Bhagwati, Kell est convaincu que, pour les pays en développement, le libre-échange représente la meilleure voie pour sortir de la pauvreté (Kell et Ruggie, 1999 : 14). Ruggie a été secrétaire général adjoint de l'ONU entre 1997 et 2001 et responsable de la planification stratégique et des relations avec le monde des affaires. Également professeur de Relations internationales, il a notamment proposé le concept de *libéralisme encastré*. Ce régime international est caractérisé par la mise en place de l'État-providence au niveau national et par la création des institutions multilatérales nécessaires pour assurer la stabilité de l'économie internationale (Ruggie, 1982). L'effectivité de ce régime s'est cependant érodée à cause d'un libéralisme de laisser-faire. Selon Ruggie (1996), un pacte social global serait alors nécessaire pour « réencastrer » l'économie.

3.2 Chronologie des événements

À l'été 1998, Kell et Ruggie entament la préparation de l'allocation que Kofi Annan prononcera lors de sa troisième participation au forum économique mondial de Davos en janvier 1999. Ce discours sera à l'origine du Global Compact (ou Pacte mondial), même si personne n'avait l'intention de créer une structure organisationnelle quelconque au moment de sa rédaction (entretien). Le discours d'Annan trouve une résonance considérable et crée des attentes pour qu'une suite y soit donnée. Kell et Ruggie décident alors de créer un groupe de travail interagence et un site web comme plateforme commune des agences onusiennes concernées (UNEP, OIT, HCDH, PNUD) pour expliciter les neuf principes du discours.

Durant l'année 1999, des rencontres sont organisées avec l'ICC et des dirigeants d'entreprises intéressées au projet. Il s'en dégage une volonté de bâtir un cadre qui favorise le dialogue entre différents groupes d'acteurs, dont des ONG et des syndicats (Kell, 2002 : 7), et

les participants s'entendent sur l'importance de la diffusion des bonnes pratiques en matière de RSE. Les syndicats et les ONG sont réfractaires à l'idée, mais quelques-uns se joignent finalement aux rencontres. Une réunion entre les différents représentants débouche sur la volonté de mettre l'accent sur le dialogue, l'apprentissage et les actions communes ainsi que d'organiser un « événement de haut niveau » à l'ONU. S'ensuivent des rencontres préparatoires. Pour Kell, cet événement devait marquer le point culminant et final de l'« exercice » Global Compact (entretien).

Cette conférence convoquée par Annan a lieu en juillet 2000 à New York. Le secrétaire général annonce la mise en place du Bureau du Pacte mondial et les chefs d'entreprises promettent de publier annuellement des exemples de progrès qu'ils ont accomplis dans la mise en pratique des neuf principes. Ce moment marque le début de l'opérationnalisation du Pacte, doté d'une structure administrative et d'un plan d'action. Un premier soutien financier de quelques pays permet l'ouverture du bureau. Différents événements structurants ont lieu dans les 18 mois qui suivent : l'organisation des forums d'apprentissage ; la formation des premiers réseaux nationaux de soutien au Pacte ; le début de la collaboration avec le Global Reporting Initiative (GRI) en novembre 2001 ; et l'appui à l'initiative de l'Assemblée générale de l'ONU en décembre 2001⁴.

3.3 Création discursive et substantielle

Le Pacte mondial s'inscrit dans deux trames discursives. Premièrement, les initiateurs avaient la volonté de « naturaliser » la relation entre les Nations Unies et le secteur privé. Dans leur livre, Tesner et Kell (2000) souhaitent démontrer que le secteur privé soutenait traditionnellement le multilatéralisme et les Nations Unies. Mais, selon les auteurs, cette « alliance naturelle » a été entravée, par la suite, par les pays communistes et les revendications des pays en développement. Le rapprochement avec le secteur privé est ainsi cadré comme une politique du retour à la normale, un « partenariat rétabli » (Tesner et Kell, 2000). Deuxièmement, un travail est entrepris pour démontrer l'utilité des Nations Unies pour les

⁴ Résolution A/RES/56/76 de l'Assemblée générale.

entreprises. Selon ce discours, les Nations Unies aident les entreprises à défendre la globalisation économique, et les entreprises devraient en contrepartie appuyer les valeurs onusiennes : « *The rationale of the Compact is also motivated by a great concern of a backlash to globalization. ... the Global Compact urges business leaders to take reasonable steps to secure the emerging values of global civil society in exchange for a commitment on the part of the United Nations to market openness* » (Tesner et Kell, 2000 : 51).

Ce travail de recadrage cognitif qui légitime l'objet du Pacte mondial est bien visible dans le discours initial prononcé par Annan. Les arguments suivants sont déployés : le système des Nations Unies est bénéfique pour les entreprises, la mondialisation libérale est en péril, l'introduction des clauses sociales et environnementales dans les traités de l'OMC n'est pas une solution, il faut insuffler des valeurs au marché global et donner à la mondialisation un visage humain (Annan, 1999 ; Kell, 1999). Outre l'aveu du pouvoir des multinationales, le travail de cadrage attribue aux ONG un rôle dans la gouvernance mondiale. Les auteurs font la distinction entre les ONG « constructives » qu'il faut inclure et les ONG trop critiques envers les multinationales (Kell et Ruggie, 1999). Cela ouvre la voie à la participation de certaines ONG aux rencontres avec les entreprises.

Concernant le travail de création substantielle, les acteurs avancent que l'efficacité de l'approche traditionnelle de régulation par conventions internationales est limitée par les difficultés de mise en œuvre et par l'absence de volonté des gouvernements nationaux de déléguer de l'autorité afin de réguler les entreprises transnationales (entretien). L'approche volontaire se fonde sur des valeurs partagées, exprimées à travers les principes auxquels les entreprises doivent adhérer. Les principes trouvent leur source et leur légitimité dans les accords internationaux adoptés par la communauté internationale. Les acteurs civiques peuvent également souscrire aux principes, même s'ils souhaitent une régulation plus contraignante.

3.4 Mobilisation du soutien

Non seulement le fait que l'initiative provienne du bureau de Kofi Annan permet de faire avancer le projet plus rapidement en court-circuitant les procédures habituelles, mais l'implication du charismatique secrétaire général contribue également à légitimer l'initiative et

à mobiliser du soutien. Les initiateurs du Pacte mondial construisent, au moyen de rencontres individuelles et de groupes, un réseau de soutien comptant des dirigeants d'entreprises multinationales, des responsables des agences onusiennes concernées et quelques représentants d'ONG. Au début, le WEF, le World Business Council for Sustainable Development et l'ICC figurent comme intermédiaires entre l'ONU et le secteur privé (Paine, 2000). Mais l'attitude méfiante de l'ICC envers les ONG la relègue à l'arrière-plan (Kell, 2002 : 9). Les personnes du premier réseau restreint recrutent des chefs d'entreprises faisant partie de leur réseau de connaissances personnelles. Kofi Annan mobilise personnellement quelques PDG (entretien). Les ONG participantes sont généralement très sceptiques à l'égard du projet et veulent se servir de leur participation pour changer la visée de l'initiative. La Confédération des syndicats voit sa participation comme un moyen de diffuser les conventions internationales du travail. La liste des participants lors du lancement du Pacte est un bon indicateur du soutien externe du moment. Y figurent une quarantaine de multinationales majoritairement européennes, cinq associations d'entreprises et neuf organisations de la société civile (Bruno et Karliner, 2000 : 14).

En ce qui a trait au soutien interne, il y a, au sein de l'ONU, des personnes critiques du rapprochement avec le secteur privé en général et du projet du Pacte mondial en particulier. Notamment, Carol Bellamy, directrice générale de l'UNICEF, et Peter Utting, coordinateur de recherche de l'UNRISD, expriment leur désapprobation publiquement (Bellamy, 1999 ; Utting, 2000). Cependant, puisque l'initiative bénéficie du soutien du secrétaire général, son avancement n'est pas bloqué. À moyen terme, une initiative onusienne ne peut se consolider sans l'appui des États (entretien). Bien que ce soutien ne soit pas cherché activement dans un premier temps, les gouvernements allemand, britannique et suisse offrent leur appui au Bureau du secrétaire général. Ces gouvernements travaillent avec succès à l'élargissement de la base de soutien à l'initiative parmi les membres de l'ONU. Les pays en développement sont initialement très critiques vis-à-vis de l'initiative, parce qu'elle ne suit pas les procédures intergouvernementales habituelles. Finalement, l'assemblée générale donne son appui à la résolution allemande de valider le projet (entretien).

Dans les années suivantes, la construction du réseau de soutien se poursuit par un travail de persuasion afin de convaincre d'autres entreprises de devenir membres, à travers l'établissement de réseaux nationaux d'entreprises membres (*UNGC local networks*) et par des

partenariats, comme celui avec le Global Reporting Initiative.

3.5 Organisation d'un espace d'échanges

Le choix des neuf premiers principes du Pacte mondial s'est effectué dans le cercle très restreint des initiateurs. Au cours de rencontres préliminaires avec les entreprises intéressées et au début de la phase opérationnelle, les initiateurs organisent des consultations élargies et souhaitent inclure différents types d'acteurs. Le dialogue entre les participants est mis en avant comme un des éléments clés de l'initiative. Le Pacte mondial essaie d'être à l'écoute des préoccupations du moment. Cela permet notamment d'ajouter le dixième principe sur la lutte contre la corruption (2004) et d'élaborer les *Principes pour l'investissement responsable* (2006).

En ce qui concerne la prise en compte des demandes émanant des différents types d'acteurs, il existe un conflit entre les représentants des entreprises et certaines ONG, des syndicats et la haute-commissaire aux droits de l'homme (Utting, 2000 : 7). Les premiers souhaitent une approche non contraignante et sans contrôle, tandis que les derniers veulent des mesures plus contraignantes et une surveillance accrue des entreprises. Pour les raisons évoquées plus haut, les initiateurs étaient plutôt à l'écoute des entreprises. Si les espaces de discussion sont multipartites, les acteurs civiques y sont beaucoup moins nombreux que les représentants des entreprises. La tentative du lancement d'un *Citizens Compact* en 2000, qui critique le rapprochement entre l'ONU et les entreprises, et la formation d'une coalition d'ONG (Alliance for a Corporate-Free UN), qui lutte contre une prise d'influence des intérêts corporatifs au sein de l'ONU sont des exemples indiquant que le Pacte mondial ne parvient pas à intégrer certaines attentes sociétales. Le Pacte est critiqué comme étant peu transparent, peu crédible et permettant aux entreprises de faire du *bluwashing* (Bruno et Karliner, 2000). Ces critiques contribuent néanmoins à renforcer l'initiative. Dans les années suivantes, le Pacte mondial met en place des mesures pour augmenter la crédibilité de l'initiative, avec notamment l'exigence de soumettre des rapports de soutenabilité (*Communication on Progress*) et l'exclusion des entreprises qui ne remplissent pas leurs engagements à l'égard de l'initiative.

4. La construction du projet ISO 26000

4.1 Contexte, idées et positions des initiateurs

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est le plus grand organisme privé de normalisation, regroupant plus de 160 organismes nationaux de normalisation. Environ les deux tiers des membres ont un statut public avec une indépendance gouvernementale variable (Murphy et Yates, 2009 : 25). L'ISO se définit comme un acteur neutre qui répond aux demandes de ses membres en mettant à leur disposition ses procédures de normalisation. Mais l'organisation souhaite également être un acteur incontournable de la normalisation et pénétrer de nouveaux marchés (Patir, 2005). Puisque l'ISO se finance en partie par la vente des normes, elle a tout intérêt à proposer de nouvelles normes qui se vendent bien. Cela vaut également pour les organismes nationaux de normalisation. Ces derniers mettent à disposition leurs infrastructures en assurant le secrétariat des multiples comités techniques de l'ISO et ils contribuent au budget de l'organisation (Murphy et Yates, 2009 : 31).

Dans le contexte entourant la réflexion de l'ISO sur la normalisation de la responsabilité sociétale, deux éléments sont à noter. Premièrement, diverses normes transnationales dans le domaine de la RSE avaient déjà été créées dans un processus multipartite. L'ISO n'était donc pas le premier acteur à entrer dans ce champ. Deuxièmement, si l'ISO avait créé dans le sillage du sommet de Rio 92 une norme de système de gestion environnementale (ISO 14001), certains membres de l'ISO ne souhaitaient pas l'introduction d'autres normes de systèmes de gestion (Graz, 2004). Par contre, d'autres organismes de normalisation commençaient à construire des standards RSE et l'ISO risquait de se trouver à l'écart de ces développements.

La norme ISO 26000 est mise en œuvre en 2001. Au début du projet, le cercle des personnes impliquées est assez restreint. Ziva Patir et Kernaghan Webb sont des acteurs clés dans la mise en œuvre du projet. Patir a fait carrière dans le domaine de la normalisation. Elle est directrice de l'organisation de normalisation d'Israël, SII, de 1996 à 2007, membre du Conseil de l'ISO ainsi que vice-présidente et présidente du Bureau de gestion technique de l'ISO (le TMB) entre 2004 et 2008. Patir est convaincue que les standards contribuent à résoudre des problèmes sociétaux. Elle estime que les normes de système de gestion sont une réussite et

souhaite étendre ce succès avec une norme sur la responsabilité sociétale (Patir, 2005)⁵. Webb travaille au Bureau de la consommation du gouvernement canadien où il est notamment responsable d'un projet sur les codes volontaires. Il est membre du Comité de l'ISO en matière de consommation (COPOLCO). Il s'intéresse aux nouvelles formes de gouvernance et voit dans la régulation collaborative volontaire une voie prometteuse pour compléter la régulation étatique (Webb, 2005)⁶. Dans cette perspective, le projet de l'ISO peut être vu comme un laboratoire de nouvelles formes de régulation sociopolitique.

4.2 Chronologie des événements

À la suite d'une requête de Ziva Patir, le Conseil de l'ISO⁷ discute en mai 2001 de la question de la normalisation dans le domaine de la RSE. Il demande par la suite au COPOLCO d'explorer dans un rapport la possibilité de créer une norme RSE (ISO, 2001 : 12)⁸. Kernaghan Webb rédige le rapport en question. En juin 2002, le COPOLCO consacre sa réunion annuelle à la RSE. Patir et Webb y interviennent avec des plaidoyers en faveur de la création d'une norme RSE. Le rapport *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standard* (COPOLCO, 2002) est discuté et soumis au Conseil de l'ISO. Dans sa résolution, le COPOLCO note que le développement d'une norme de système de gestion RSE était souhaitable et faisable. Il recommande en outre au Conseil de l'ISO de mettre en place un comité qui approfondira la question et fera des recommandations en vue d'une normalisation de la RSE.⁹

Le TMB constitue alors un comité consultatif (*High-level advisory group on CSR, SAG*),¹⁰ présidé par Daniel Gagnier, à l'époque vice-président d'Alcan et président du Comité

⁵ Le SII avait déjà, auparavant, réalisé un projet de responsabilité sociale et d'implication dans la communauté.

⁶ Voir également Webb (2012).

⁷ Le Conseil est l'organe de gouvernance de l'ISO. Il comprend les dirigeants de l'ISO, les présidents des comités chargés de l'élaboration d'orientations politiques et vingt comités membres élus.

⁸ ISO Council Resolution 18/2001.

⁹ COPOLCO Resolution 20/2002.

¹⁰ ISO Council Resolution 27/2002.

de l'ISO pour l'environnement (ISO/TC207). Les membres du comité se rencontrent plusieurs fois entre janvier 2003 et mai 2004. Kernaghan Webb préside le comité de rédaction du rapport (IISD 2004a). Ce dernier recommande à l'ISO de rédiger « *a guidance document, and therefore not a specification document against which conformity can be assessed* » et mentionne un nombre d'éléments à considérer si l'ISO voulait normaliser dans le domaine (IISD, 2004a ; SAG, 2004). En juin 2004, l'ISO organise à Stockholm une conférence pour sonder le terrain concernant son entrée dans le champ de la RSE¹¹. Une majorité favorable à un projet ISO-RS se dégage alors.

Peu après la conférence, le TMB décide d'élaborer une « proposition d'étude nouvelle » (*New Work Item Proposal - NWIP*) pour un « *guidance document on SR* »¹². Cette proposition, qui est le premier stade formel du processus de normalisation, est soumise au vote des membres en octobre 2004. Le TMB choisit la Suède et le Brésil pour assurer la présidence du futur groupe de travail (WGSR), qui aura le mandat de créer le nouveau standard ISO 26000 (IISD 2004b). Un vote largement favorable des membres permet de procéder à la création de ce groupe de travail, dont la première réunion se tiendra en mars 2005 au Brésil. Peu avant cette première de huit rencontres, l'ISO et l'OIT signent un protocole d'entente (*Memorandum of Understanding – MoU*) qui vise à assurer la cohérence entre la nouvelle norme et les conventions internationales du travail.

4.3 Création discursive et substantielle

Pendant la phase initiale du projet, le travail de création porte principalement sur des éléments symboliques et discursifs. Le projet est d'abord présenté comme une évolution naturelle de la normalisation par l'ISO. Selon les initiateurs, la normalisation de la RSE aboutirait à une norme de système de gestion de « troisième génération », dans la suite logique des normes de qualité et des normes environnementales (COPOLCO, 2002 : 55). La proposition de former le SAG veut également s'inscrire dans la continuité en se basant sur l'expérience d'élaboration

¹¹ *ISO News*, juin 2004.

¹² ISO TMB resolution 35/2004.

de la norme ISO 14000 à laquelle l'ISO avait déjà procédé avec un groupe consultatif (COPOLCO, 2002 : VII).

Le rapport du COPOLCO met ensuite en évidence le succès des normes de systèmes de gestion et la relative facilité de mise en œuvre d'une norme RSE pour les entreprises qui travaillent déjà avec ces normes. Les arguments formulés par Ziva Patir pour que l'ISO considère ce nouveau champ d'activité sont les suivants : *a*) il est nécessaire de se diriger vers un monde plus durable¹³ ; *b*) les entreprises commencent à réaliser que leur succès dépend d'une approche holiste, intégrant notamment des considérations environnementales et sociales ; *c*) il s'agit d'un champ de normalisation en plein essor ; *d*) l'organisation de normalisation israélienne (SII) a montré qu'un tel standard était réalisable¹⁴.

Un autre moyen discursif est de rappeler les conséquences du refus des membres de l'ISO de normaliser dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail durant les années 1990 (Graz 2004). L'argument avancé est que, si l'ISO ne normalisait pas la RSE, un autre organisme allait le faire, privant ainsi l'ISO de cette possibilité (ISO, 2001 : 11). En plus, l'ISO se présente comme un acteur dont le processus de normalisation est plus inclusif que celui d'autres organisations de normalisation (Tamm Hallström, 2006).

Finalement, le rapport COPOLCO propose le développement d'un standard procédural qui se veut complémentaire aux standards substantiels existants (COPOLCO, 2002 : 55). L'objectif est de réduire les perceptions de concurrence et d'ouvrir la voie à une collaboration avec d'autres organismes de normalisation. La participation du Bureau du Pacte mondial dès 2002 et la signature d'un *MoU* avec l'OIT en 2005 sert à montrer que l'ISO reconnaît le rôle des acteurs onusiens. L'alignement aux normes internationales qui touchent la RSE doit alors permettre un transfert de légitimité vers le projet de l'ISO.

La création substantielle commence au moment de la rédaction du NWIP par le Comité technique. Ce dernier est conscient du défi, notamment par rapport à l'inclusion des nouvelles parties prenantes (ISO, 2004 : 1). Le TMB définit six catégories de parties prenantes (industrie,

¹³ *ISO News*, 24 juin 2004.

¹⁴ Patir, cité dans ISO 2001 : 12.

gouvernement, travail, consommateurs, ONG, autres) et recommande à ses membres de nommer un délégué par catégorie. Contrairement aux participants des comités techniques qui représentent les positions des organismes nationaux de normalisation, les membres du Groupe de travail s'exprimaient dans la perspective de leur partie prenante (IISD, 2004b : 6). En outre, le TMB demande d'établir des comités miroirs nationaux afin d'élaborer des positions communes sur les ébauches de normes. Finalement, le TMB décide de créer un nouveau groupe de travail, directement sous sa responsabilité et bénéficiant d'une marge de manœuvre importante (IISD, 2004b : 6).

4.4 Mobilisation du soutien

En raison de la structure organisationnelle de l'ISO, on ne peut y distinguer facilement les acteurs internes des acteurs externes. Nous considérons comme internes les présidents, les vice-présidents, les dirigeants du secrétariat ainsi qu'une dizaine d'organismes nationaux de normalisation influents qui siègent habituellement au TMB et au Conseil de l'ISO. Les membres moins influents de l'ISO sont considérés comme semi-internes, les autres acteurs comme externes. Le TMB peut proposer de nouveaux domaines de normalisation, mais ce sont les membres qui votent sur les propositions des projets de normes.

Certains membres du TMB sont réfractaires à l'idée de normaliser la RSE et des entreprises influentes y sont opposées. Les initiateurs savent profiter de l'expérience acquise à l'occasion d'autres projets de normalisation et ils peuvent mobiliser du soutien grâce à leur légitimité d'experts et à leur position dans le réseau de l'ISO. Patir redoute que le TMB ne veuille donner suite à sa requête (entretien). La demande est donc adressée à un sous-comité du COPOLCO qu'elle sait intéressé par la question. Spécialiste des codes volontaires, Kernaghan Webb est bien placé pour rédiger le rapport. Son travail précédent lui avait également permis de connaître les rouages de l'ISO. En vue de la réalisation du rapport, un forum de discussion électronique contribue à identifier les acteurs favorables au projet et à bâtir un réseau de soutien.

La proposition de constituer le comité SAG a pour objectif d'obtenir plus de temps pour consolider le soutien. Lors sa formation, l'ISO réussit à faire participer le Pacte mondial et le GRI. Cette participation semble reposer sur un intérêt mutuel : l'ISO tire profit de l'expertise

des deux organismes dans le domaine de la RSE et ces derniers peuvent veiller à ce que le projet de l'ISO reste complémentaire aux leurs. À la conférence de Stockholm, un représentant du Pacte donne en quelque sorte l'aval de l'ONU au projet ISO-RS (ISO, 2004b).

Les appuis de la part des organismes de normalisation des pays en développement sont décisifs pour démarrer le projet. Les représentants voient leurs pays comme les bénéficiaires d'un standard RSE qui a le potentiel d'améliorer le comportement des entreprises. Ils estiment également que leur possibilité de participation au sein de l'ISO est supérieure à d'autres initiatives de normalisation, souvent dominées par des représentants des puissances industrielles¹⁵. Précédant la conférence de Stockholm, l'organisation de normalisation suédoise organise une rencontre pour les pays en développement où des membres du SAG présentent leurs avis favorables au projet (Tamm Hallström, 2006 : 131). Les représentants des pays en développement élaborent alors une position consensuelle pour une normalisation de la RS. À la conférence de Stockholm, une majorité se dégage pour le projet et les délégués opposés des pays industriels n'osent par conséquent pas trop critiquer le projet (entretien).

Bref, les initiateurs utilisent les nombreuses rencontres pour bâtir un réseau de soutien fondé sur des relations interpersonnelles des gens issus de diverses organisations et parties intéressées. Sur cette base, ils établissent une stratégie pour que le projet ait le plus d'appuis possible au moment de la conférence de Stockholm.

4.5 Organisation d'un espace d'échanges

Lors de la rédaction du rapport du COPOLCO, une consultation à travers un forum électronique est mise en place pour les personnes intéressées (400 participants) et une version préliminaire du rapport peut être commentée (COPOLCO, 2002 : III). Pour tenir compte des voix critiques, le rapport contient une section d'arguments contre une norme ISO-RS suivie d'une section essayant de les démentir (p. 66-70). Pour inclure une plus grande diversité de perspectives, le rapport recommande la mise en place d'un comité d'experts (SAG).

¹⁵ À l'époque, il y avait au sein de l'ISO la volonté que les membres des pays en développement y jouent un rôle plus actif.

Le SAG doit faire des recommandations au TMB. Dans les faits, il exerce une influence considérable sur le cadre général d'un futur standard RSE. Le groupe peut alors être considéré comme un espace de consultation et de négociation. Sa composition témoigne de l'effort d'obtenir une bonne diversité. Onze membres viennent des quatre régions géographiques de l'iso, dont la moitié représentait les entreprises et l'autre moitié d'autres parties intéressées, onze membres représentent des organismes internationaux¹⁶ et deux représentants viennent du COPOLCO et du Comité des pays en développement (DEVCO).

Les recommandations du SAG doivent faire l'objet d'un consensus, mais le rapport présente les différents points de vue des membres (SAG, 2004 : 1). Une citation du rapport témoigne de la divergence des avis : « *Overall, opinions on the need for a new process of international SR standardization are quite mixed, ranging from general support to general opposition* » (SAG, 2004 : 73). Les questions les plus disputées sont celles sur la certification, si le standard doit être basé sur les performances substantielles ou uniquement sur les procédures (système de gestion) ainsi que sur le rôle et la légitimité de l'ISO comme acteur dans la gouvernance transnationale. Comparées au rapport du COPOLCO, les négociations du SAG apportent deux changements importants. Premièrement, les membres s'entendent pour dire qu'une future norme ne doit viser que les entreprises, mais s'adresser à toutes les organisations (IISD, 2004a). Deuxièmement, les représentants des entreprises sont strictement opposés à un standard de système de gestion certifiable. Ils mettent en avant le fait que l'expérience de la certification ISO 14001 a montré qu'un tel modèle est coûteux pour les entreprises sans pour autant leur ajouter de la valeur¹⁷. Puisque les entreprises sont les premiers destinataires de la norme, leurs représentants ont une influence certaine sur son cadre. Pour éviter le blocage du projet, les initiateurs renoncent donc à l'idée d'une certification. La conférence de Stockholm est un autre moyen pour organiser un espace de consultation, qui réunira 350 participants¹⁸. Les

¹⁶ Les membres étaient l'OIT, la Confédération internationale des syndicats, l'ICC, l'Organisation internationale des employeurs, la Fédération internationale des utilisateurs de normes, l'Institut international du développement durable, Consumers International, le WWF, l'UNGC, le GRI et Human Rights Watch (IISD, 2003b; IISD, 2004a).

¹⁷ En lien avec la proposition (E), le désavantage du coût d'une certification semble donc peser plus lourd que l'avantage tiré d'une certification.

¹⁸ *ISO News*, juin 2004.

discussions au cours d'ateliers permettent à l'ISO de prendre le pouls des différentes parties intéressées.

Dès le début du processus, les initiateurs organisent la consultation et ils essaient d'intégrer les tenants de différentes perspectives. Ce travail d'organisation d'un espace d'échanges inclusif ayant comme objectif d'augmenter la légitimité procédurale est poursuivi lors des rencontres du Groupe de travail, entre 2005 et 2010. Différentes mesures sont prises pour que le processus soit inclusif et transparent (Ruwet, 2011). En mars 2005, plus de 200 personnes venues de 43 pays prennent part à la première rencontre du Groupe de travail pour élaborer la norme. La participation augmente lors des rencontres suivantes (au total huit rencontres) pour atteindre plus de 400 personnes issues de 83 pays. Cet intérêt croissant envers le projet peut être interprété comme signe de légitimité conféré par les acteurs du champ de la RSE.

5. Discussion et conclusion

L'analyse des deux projets a permis de définir les formes de travail institutionnel présentes dans la construction initiale d'une norme RSE et leurs liens avec différentes dimensions de la légitimité. Le travail institutionnel débute avec la *création discursive*, suivie par la *mobilisation du soutien*. Les autres formes peuvent être entreprises conjointement par la suite. Selon la phase du projet, l'accent est mis sur l'une ou l'autre des activités.

Dans leur discours, les initiateurs des deux projets concèdent que la globalisation comporte des aspects problématiques qu'ils proposent d'atténuer avec un nouveau standard. Tandis que Kell souhaite « donner à la globalisation un visage humain » (2005 : 69), Patir y voit une occasion de « contrer la face sombre de la globalisation » (cité dans ISO, 2002 : 18). L'objet des standards se veut ainsi légitimé par leur rôle dans l'atténuation des conséquences négatives de la globalisation. Si les deux organisations répondent à une certaine demande sociale, l'ONU semble tenter une fuite en avant à partir d'une position défensive, tandis que l'ISO y voit une opportunité de marché à saisir avant que l'espace soit occupé par une autre organisation. Pour l'ONU, la création discursive s'insère dans la politique de rapprochement avec le secteur privé, tandis que pour l'ISO elle s'insère dans le développement subséquent des normes de système

de gestion qui ont eu du succès. La création discursive se poursuit après le début de la *création substantielle*. Elle confirme dans les deux cas que les entreprises constituent la première audience. Pour générer la *légitimité des conséquences attendues* auprès des représentants des entreprises, les initiateurs d'ISO 26000 cèdent sur la question de la certification. Du côté du Pacte mondial, les initiateurs ont mis les exigences d'affiliation très basses et une certaine légitimité pragmatique est créée en faisant de l'adhésion au Pacte une condition préalable à toute autre collaboration avec les Nations Unies.

Les données confortent notre proposition que les positions initiales individuelles et organisationnelles facilitent la *mobilisation du soutien*. En plus de leur expertise, les initiateurs du Pacte s'appuient sur le charisme et la notoriété de Kofi Annan. Le soutien interne est déjà élevé au début de l'initiative onusienne, puisqu'elle est portée par le secrétaire général. En conséquence, dans un premier temps, les initiateurs mettent l'accent sur la mobilisation du soutien externe – auprès des associations d'entreprises, des chefs d'entreprises, des ONG et des syndicats. Dans un deuxième temps, ils essaient de consolider le soutien interne par l'implication des agences onusiennes concernées. Si quelques gouvernements soutiennent spontanément l'initiative, d'autres doivent être persuadés pour donner leur appui lors de l'assemblée générale de l'ONU. La mobilisation du soutien externe continue pendant ce temps. Dans le cas de l'ISO, un effort important porte également sur la mobilisation du soutien externe. Les initiateurs ne détiennent pas le pouvoir décisionnel au sein de l'organisation. Ils doivent montrer que le soutien externe est assez grand pour que le soutien interne se consolide. L'ISO lance le projet au moment où elle est assurée qu'une majorité des parties intéressées y sont favorables. Ainsi, plus que dans le cas de l'ONU, la mobilisation du soutien externe est un moyen de gagner du soutien interne, cet appui étant indispensable au démarrage du projet. La création discursive s'avère d'une importance cruciale pour mobiliser du soutien. Le discours légitime le projet de standardisation auprès d'adhérents potentiels. Si le projet peut convaincre des personnes réputées dans le champ de la RSE d'appuyer l'initiative, la légitimité du projet est renforcée et la mobilisation subséquente de soutien se trouve facilitée.

Dans l'*organisation d'un espace d'échanges inclusif*, les deux organisations mettent l'accent sur des catégories d'acteurs différents. L'ISO avait la réputation d'être au service des entreprises des pays riches. Elle doit donc essayer de faire participer les autres acteurs du champ

sans perdre les entreprises. L'enjeu pour l'ONU est contraire. L'Organisation souhaite impliquer les entreprises multinationales sans pour autant perdre l'appui des acteurs civiques et des États. Les initiateurs commencent dans les deux cas par l'organisation d'un espace de consultation. Pour l'ONU, la consultation se déroule avant tout lors des rencontres avec d'un côté le secrétaire général de l'ONU et des représentants des agences onusiennes et, de l'autre côté, les associations d'entreprises et des dirigeants d'entreprises transnationales. Dans une moindre mesure, il y a l'intégration des acteurs civiques et des syndicats. Pour l'ISO, ce sont les forums électroniques et les conférences qui servent d'espace de consultation. La consultation y est plus large et plus inclusive. Le processus de l'ISO peut être qualifié de semi-public dans la mesure où une large partie de l'information sur les enjeux et les discussions était publiquement disponible et où les participants étaient encouragés à consulter leurs réseaux professionnels. Avec la constitution du SAG, l'ISO organise un espace de négociation basé sur un souci de représentativité. Ceci est poursuivi avec le WGSR. Comparés à ceux du Pacte mondial, les initiateurs d'ISO 26000 mettent plus d'effort sur l'organisation d'un espace d'échanges inclusif. Les principes du Pacte ne sont pas le résultat d'une négociation et les différents types d'acteurs ne participent pas de façon équilibrée aux échanges. Les initiateurs de l'ISO sont donc plus actifs dans le travail qui permet de générer de la légitimité procédurale. Étant un organisme privé et un nouveau venu dans le champ de la RSE, l'ISO ne peut compter sur une grande réputation dans la sphère des enjeux sociopolitiques. L'organisation essaie de compenser ce déficit par sa capacité de réunir et de faire délibérer des experts et des acteurs organisationnels établis du champ de la RSE. La légitimité procédurale semble donc pouvoir faire contrepoids à une position organisationnelle initiale plus faible. Les initiateurs du Pacte, par contre, cherchent à s'appuyer principalement sur la légitimité organisationnelle des Nations Unies, un acteur public dont la résolution des problèmes globaux est au cœur de la mission. En faisant découler les principes du Pacte des conventions internationales existantes, les initiateurs tentent d'effectuer un transfert de légitimité à partir des décisions multilatérales antérieures. L'appui subséquent de l'Assemblée générale renforce cette légitimité procédurale. La contribution à l'élaboration d'un standard est susceptible de générer de la *légitimité pragmatique* auprès des participants. L'organisation d'espaces d'échanges très larges par les initiateurs d'ISO 26000 permet alors de générer plus de

légitimité pragmatique que l'organisation d'un espace d'échanges très sélectif, comme c'était le cas pour les initiateurs du Pacte¹⁹.

En conclusion, cet article contribue à approfondir notre connaissance du travail des acteurs dans la mise en place des projets transnationaux de normalisation et sur la légitimation initiale de ces nouveaux éléments institutionnels. En dépit des différences entre les projets analysés, les initiateurs des deux cas ont eu recours à des types d'activités similaires pour faire aboutir leurs projets et les légitimer. En généralisant, on peut dire que tout travail de normalisation commence par la création discursive, qui a pour objectif de préparer le terrain en suscitant de l'intérêt et en légitimant le projet. Ce travail de légitimation peut être facilité par une bonne position sociale dans le champ de la RSE et par un contexte macro favorable, dans la mesure où le projet proposé est en phase avec les attentes et les valeurs sociétales ambiantes. Il apparaît également qu'une initiative publique doit mettre moins d'efforts sur l'organisation d'un espace d'échanges inclusif, mais que le seul appui des États n'est pas suffisant pour légitimer une initiative. Après le lancement du Pacte mondial, les initiateurs ont dû procéder à un certain rattrapage pour générer de la légitimité des conséquences attendues (exigences d'adhésion plus élevées) et de la légitimité procédurale (activités plus inclusives). Les résultats indiquent donc que toutes les formes de légitimité morale ont une certaine importance pour le succès d'un projet de normalisation.

Enfin, les deux cas de normalisation témoignent de l'hybridation de la gouvernance transnationale dans le domaine de la responsabilité des entreprises. Aucun acteur n'a la compétence exclusive pour construire des standards RSE. Par conséquent, les différentes organisations et leurs standards respectifs entrent en concurrence les uns avec les autres et cette forme de régulation peut être qualifiée de « *market-based standard-setting* » (Büthe et Mattli, 2011 : 33). Cela pourrait expliquer que les stratégies de légitimation des initiateurs publics et privés ont tendance à se rapprocher. Avec le Pacte mondial, l'ONU a recours à des normes volontaires et elle fait participer les entreprises à la régulation de ces dernières. L'ISO peut compter pour sa part sur une délégation d'autorité publique implicite pour développer une norme

¹⁹ Par la suite, le Pacte mondial a augmenté les possibilités de participation, notamment à travers les activités des réseaux locaux.

de responsabilité des entreprises et elle fait participer des acteurs publics dans l'élaboration de la norme ISO 26000. Le cas de l'ISO est particulièrement intéressant, puisque l'organisation a essayé de créer une forme de conseil basé à la fois sur l'expertise et sur la représentativité. Ce conseil, semi-communauté épistémique (Haas, 1992) et semi-parlement doté d'un certain pouvoir décisionnel, semble être un type d'arrangement institutionnel qui permet de générer de la légitimité procédurale.

Pour terminer, nous proposons quelques pistes pour des recherches futures. Une enquête auprès des acteurs concernés sur leurs évaluations de la légitimité des deux standards serait une avenue prometteuse afin de mieux connaître la deuxième composante du processus de légitimation. En outre, la question de la légitimité pragmatique devient décidément plus importante après le lancement d'un standard RSE. Il est difficilement envisageable qu'une norme se diffuse si aucun destinataire n'y voit d'utilité. Des recherches sur la diffusion et l'institutionnalisation des standards RSE après leur lancement permettraient d'approfondir les processus de légitimation subséquents.

Bibliographie

- Abbott, K. et Snidal, D. (2009). The governance triangle: regulatory standards institutions and the shadow of the state. Dans W. Mattli et S. Wood (dir.), *The politics of global regulation* (p. 44-88). Princeton : Princeton University Press.
- Annan, K. (1999). Kofi Annan proposes Global Compact at Davos. New York : United Nations.
- Battilana, J., Leca, B. et Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Bellamy, C. (1999). *Public, private and civil society*. Communication présentée le 16 avril 1999, Cambridge, MA. Repéré à http://www.unicef.org/media/media_11989.html.
- Bernstein, S. (2011). Legitimacy in intergovernmental and non-state global governance. *Review of International Political Economy*, 18(1), 17-51.
- Bezès, P. et Le Lidec, P. (2010). Ordre institutionnel et genèse des réformes. Dans J. Lagroye et M. Offerlé (dir.), *Sociologie des institutions*. Paris : Belin.
- Bres, L. et Raufflet, E. (2011). Power and institutions in global standardization. the role and the importance of ambiguity in institutionalizing new standards of OSR. *Zeitschrift fuer Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 12(1).
- Bruno, K. et Karliner, J. (2000). Tangled up in blue - corporate partnerships at the United Nations. San Francisco : TRAC.
- Brunsson, N. et Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. New York : Oxford University Press.
- Brunsson, N., Rasche, A. et Seidl, D. (2012). The dynamics of standardisation: Three perspectives on standards in organisation studies. *Organization Studies*, 33(5-6), 613-633.
- Büthe, T. et Mattli, W. (2011). *The new global rulers: The privatization of regulation in the world economy*. Princeton : Princeton University Press.

- Campbell, J. (2004). *Institutional change and globalization*. Princeton : Princeton University Press.
- Capron, M., Quairel-Lanoizélée, F. et Turcotte, M. (dir.). (2011). *ISO 26 000: une Norme hors norme? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*. Paris : Economica.
- COPOLCO. (2002). *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*. Port of Spain : COPOLCO 2002 Meeting.
- Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological theory*, 19(2), 105-125.
- Fouilleux, È. (2000). Entre production et institutionnalisation des idées. La réforme de la Politique agricole commune. *Revue française de science politique*, 50(2), 277-306.
- Garud, R., Hardy, C. et Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7), 957-969.
- George, A. et Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA : The MIT Press.
- Graz, J. C. (2004). Quand les normes font loi : Topologie intégrée et processus différenciés de la normalisation internationale. *Études internationales*, 35, 233-260.
- Green, J. F. (2014). *Rethinking private authority : Agents and entrepreneurs in global environmental governance*. Princeton : Princeton University Press.
- Haas, P. M. (1992). Epistemic communities and international-policy coordination-introduction. *International Organization*, 46(1), 1-35.
- Helfen, M. et Sydow, J. (2013). Negotiating as institutional work: The case of labour standards and international framework agreements. *Organization Studies*, 34(8), 1073-1098.
- Helfrich, V. (2011). *Efficiency et efficacité d'une normalisation de sujets sociopolitiques* (Thèse de doctorat). Université de Strasbourg, Strasbourg.
- Helms, W. S., Oliver, C. et Webb, K. (2012). Antecedents of settlement on a new institutional practice: Negotiation of the ISO 26000 standard on social responsibility. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1120-1145.

- Helms, W. et Webb, K. (2014). Perceived voluntary code legitimacy: Towards a theoretical framework and research agenda. *Journal of Management & Organization*, 20(03), 287-312.
- Hurd, I. (1999). Legitimacy and authority in international politics. *International Organization*, 53(02), 379-408.
- iisd (2003a). *A background paper to the ISO's strategic advisory group on CSR*. Winnipeg : iisd.
- iisd (2003b). *Update Briefing: ISO Strategic Advisory Group (SAG) on SR*. Winnipeg : iisd.
- iisd (2004a). *Update Briefing 8 - ISO Strategic Advisory Group (SAG) on SR*. Winnipeg : iisd.
- iisd (2004b). *Update Briefing 9 - Proposal for ISO 26000 on SR*. Winnipeg : iisd.
- ISO (2001). ISO looks into the possibility of developing standards for corporate social responsibility. *ISO Management Systems*, vol. 1, n° 1, Genève : ISO.
- ISO (2002). *ISO Management Systems*, vol. 2, n° 5, Genève : ISO.
- ISO (2004). *New Work Item Proposal SR*. Genève : ISO
- ISO (2010). *26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève : ISO.
- ISO-SAG. (2004). *Recommendations to the ISO Technical Management Board*. Genève : ISO.
- Kell, G. (1999). *Strategic note for Davos speech* (document interne). New York : United Nations.
- Kell, G. (2005). The global compact selected experiences and reflections. *Journal of Business Ethics*, 59(1-2), 69-79.
- Kell, G. et Ruggie, J. G. (1999). Global markets and social legitimacy: The case of the 'global compact'. *Transnational corporations*, 8(3), 101-120.
- Kell, G. et Levin, D. (2002). *The Evolution of the Global Compact Network: A historic experiment in learning and action*. Communication présentée à The Academy of Management Annual Conference, Denver.

- Kingdon, J. W. et Thurber, J. A. (1984). *Agendas, alternatives, and public policies*. Boston : Little, Brown.
- Lawrence, T., Hardy, C. et Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290.
- Lawrence, T. et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Dans S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence et W. R. Nord (dir.), *Handbook of organization studies* (p. 215-254). London : SAGE.
- Lawrence, T., Suddaby, R. et Leca, B. (2009). *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge, MA : Cambridge University Press.
- Lawrence, T., Suddaby, R. et Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
- Leca, B. (2006). Pas seulement des « lemmings ». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 67-86.
- Mattli, W. et Woods, N. (dir.). (2009). *The politics of global regulation*. Princeton : Princeton University Press.
- Murphy, C. et Yates, J. (2009). *The International Organization for Standardization (ISO): global governance through voluntary consensus*. New York : Taylor & Francis.
- Paine, E. (2000). *The Road to the Global Compact*. New York : Global Policy Forum.
- Patir, Z. (2005). *Demystifying the ISO/TMB*. Communication présentée à ANSI Conference, Phoenix.
- Pattberg, P. (2007). *Private institutions and global governance: the new politics of environmental sustainability*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Perez-Batres, L., Miller, V. et Pisani, M. (2010). Institutionalizing Sustainability: An Empirical Study of Corporate Registration and Commitment to the, United Nations Global Compact Guidelines. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 843-851.

- Sethi, S. P. et Schepers, D. H. (2014). United Nations Global Compact: The promise–performance gap. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 193-208.
- Rasche, A. et Kell, G. (2010). *The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Risse, T. (2006). Transnational governance and legitimacy. Dans A. Benz et I. Papadopoulos (dir.), *Governance and democracy: comparing national, European and international experiences* (p. 179-199). London : Routledge.
- Ruggie, J. G. (1982). International regimes, transactions, and change: embedded liberalism in the postwar economic order. *International organization*, 36(02), 379-415.
- Ruggie, J. G. (1996). *Winning the peace: America and world order in the new era*. New York: Columbia University Press.
- Ruwet, C. (2009). *Des filetages à la RSE. Normalisation et démocratie. Sociologie du processus d'élaboration d'ISO 26000* (Thèse de doctorat). Université catholique de Louvain, Louvain.
- Ruwet, C. (2010). Que représentent les stakeholders? *Revue française de science politique*, 60(6), 1115-1135.
- Ruwet, C. (2011). ISO 26000 : vers une démocratisation de la procédure ISO ? Dans M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée et M.-F. Turcotte (dir.), *ISO 26000: une norme" hors norme"?: vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*. Paris : Economica.
- Sales, A., et Beschorner, T. (2006). Societal transformation and business ethics. The expansion of the private sector and its consequences. Dans N. Stehr, C. Henning et B. Weiler (dir.), *The moralization of market* (p. 227-254). New Brunswick, NJ : Transaction.
- Schmidt, V. A. et Crespy, A. (2014). Néo-institutionnalisme discursif. Dans L. Boussaguet, S. Jacquot et P. Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris : Presses de Sciences Po.

- Schmiedeknecht, M. (2011). *Die Governance von Multistakeholder-Dialogen. Standardsetzung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen: Der ISO 26000-Prozess.* Marburg : Metropolis.
- Slager, R., Gond, J.-P. et Moon, J. (2012). Standardization as institutional work: The regulatory power of a responsible investment standard. *Organization Studies*, 33(5-6), 763-790.
- Steffek, J. (2003). The legitimation of international governance: a discourse approach. *European Journal of International Relations*, 9(2), 249.
- Strange, S. (1996). *The retreat of the state: The diffusion of power in the world economy.* Cambridge : Cambridge University Press.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tamm Hallström, K. (2006). ISO enters the field of social responsibility (SR): Construction and tension of global governance. Dans G. F. Schuppert (dir.), *Contributions to governance—global governance and the role of non-state actors* (Vol. 5, p. 117-156). Baden-Baden : Nomos.
- Tamm Hallström, K. (2010). The use of democratic values in the ISO 26000 process on social responsibility. Dans G. Sundström, L. Soneryd et S. Furusten (dir.), *Organizing democracy: the construction of agency in practice.* Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Tamm-Hallström, K., et Boström, M. (2010). *Transnational multi-stakeholder standardization: organizing fragile non-state authority.* Cheltenham : Edward Elgar.
- Tesner, S., et Kell, G. (2000). *The United Nations and business: a partnership recovered.* New York : St. Martin's Press.
- Utting, P. (2000). *UN-Business partnerships: Whose agenda counts.* Communication présentée au Seminar on Partnerships for Development or Privatization of the Multilateral System, Oslo.
- Vogel, D. (2006). *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility.* Washington : Brookings Institution Press.

- Webb, K. (2005). Sustainable governance in the twenty-first century: Moving beyond instrument choice. Dans P. Eliadis, M. M. Hill et M. Howlett (dir.), *Designing government: From instruments to governance* (p. 242-280). Montreal : McGill-Queen's University Press.
- Webb, K. (2012). ISO 26000: Bridging the Public/Private Divide in Transnational Business Governance Interactions. *Osgoode CLPE Research Paper* (21).
- Yaghfour, Y. (2012). *Relational leadership in global multistakeholder groups* (Thèse de doctorat). Robert Gordon University, Aberdeen.
- Zietsma, C., et McKnight, B. (2009). Building the iron cage: institutional creation work in the context of competing proto-institutions. Dans T. Lawrence, R. Suddaby et B. Leca (dir.), *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations.*, Cambridge, MA : Cambridge University Press.

Chapitre 4

Article 2 : ISO 26000 Gets Taken Around: Diffusion Work as the Crucial Link Between Standard Creation and Adoption

***Abstract :** Transnational CSR standards are neither imposed nor do they automatically find their way to potential adopters. Instead, they get “taken around” by diffusion actors at the organizational field level. The article conceptualizes diffusion as part of institutionalization processes and mobilizes the concept of diffusion work to study people’s activities aimed at the dissemination of transnational CSR standards. Based on a case study on the early diffusion of ISO 26000 - Social Responsibility Guidance Standard in Germany and Canada, it shows the interplay of various types of actors committed to diffuse, and for some, to hinder the diffusion of the standard. By categorizing diffusion work on two axes (direct-indirect and explicit-implicit), this paper sheds light on the diffusion dynamics surrounding a newly released standard. The findings reveal that the standard setter must rely on external actors to diffuse its standard, that the national context matters and that some characteristics of ISO 26000 influence diffusion forms and trajectories.*

Keywords: diffusion, institutional work, CSR standard, standardization, ISO 26000

***Résumé :** Les standards transnationaux en matière de RSE ne peuvent être imposés et ils ne trouvent pas non plus automatiquement leur chemin vers les utilisateurs potentiels. Ils sont introduits dans le champ organisationnel par des acteurs de diffusion. Nous conceptualisons la diffusion comme faisant partie des processus d’institutionnalisation et nous mobilisons le concept du travail de diffusion pour étudier les activités des personnes qui visent à disséminer un standard transnational en matière de RSE. Dans une étude de cas sur la diffusion initiale de l’ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale en Allemagne et au*

Canada, nous montrons le jeu d'acteurs variés qui s'engagent à diffuser, ou pour certains, à entraver la diffusion du standard. En catégorisant le travail de diffusion sur deux axes (direct/indirect et explicite/implicite), l'article présente la dynamique de diffusion autour d'un nouveau standard. L'analyse montre que l'Organisation internationale de normalisation dépend des acteurs externes pour diffuser son standard, que le contexte national s'avère important et que certaines caractéristiques de l'ISO 26000 influencent les formes et la trajectoire de diffusion.

Mots clés : diffusion, travail institutionnel, standard RSE, standardisation, ISO 26000

1. Introduction

After several years of development, the International Organization for Standardization (ISO) released the standard *ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility* in late 2010. The standard is the result of a large multi-stakeholder initiative, aimed at finding an international understanding about the definition and content of organizational social responsibility. At the launch event organized by ISO in Geneva, Sophie Clivio, manager of ISO's technical committee (TMB), stated that it was now “up to the market to decide what to do with it”.¹ This suggests not only that ISO considered its standardization work complete with the publication of the standard, but also that some ‘invisible hand’ would take care of the subsequent diffusion of ISO 26000. As we will see, ISO did promote its SR standard. But more importantly, we suggest that CSR standards do not spread automatically, pushed by an ‘invisible hand’. Instead, we propose that the diffusion of standards and their adoption by organizations is driven by individual and organizational actors and shaped by goals, strategies and institutional contexts (Strang and Meyer, 1993; Sahlin and Wedlin, 2008).

The last three decades have witnessed the development of numerous transnational standards in the field of corporate social responsibility (Abbott and Snidal, 2009). Often, the

¹ Sophie Clivio at ISO 26000 launch (2010): <http://www.youtube.com/watch?v=dE7L3HCaAWM>, consulted on July 20th, 2017.

standard-setting organizations are small and relatively new entities. Even ISO is, albeit well-known, a rather small organization (Wood, 2012: 84). So how do newly developed voluntary standards find their way across the organizational field to potential adopters? What happens once a new CSR standard is launched and released into the organizational landscape? Which actors try to diffuse the standard and how do they do it? And are there actors who hamper its diffusion?

Different researchers have studied the diffusion of transnational standards, such as ISO 14001 (Potoski and Prakash, 2008; Delmas and Montes-Sancho, 2011), the UN Global Compact (UNGC) (Perkins and Neumayer, 2010) and the Global Reporting Initiative (GRI) (Marimon et al., 2012). These researchers measure diffusion by counting adoption rates (certifications, membership, GRI reports), focusing on macro mechanisms in cross-national comparisons. The diffusion factors analyzed include government commitment, NGO pressure, geographical proximity as well as trade and investment relations. But until now, little attention has been paid to the actors who try to disseminate CSR standards. Diffusion is also often overlooked by the policy-stage approach, where standard creation is supposedly directly followed by standard adoption (Abbott and Snidal, 2009).

To close this gap, this paper adopts an actor-centred view on diffusion. Using a case study design, we identify the relevant actors and analyze diffusion activities in Germany and Canada in the first two years after the launch of ISO 26000. Building on the concept of “institutional work” which is “the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions” (Lawrence and Suddaby, 2006), we coin the term *diffusion work* to designate activities which promote and disseminate an organizational standard at the field level and support its adoption within organizations.

This research contributes to the understanding of the early diffusion of CSR standards in three main ways: First, it shows how standards organizations like ISO must rely on different types of actors (national standards bodies, governments, consultants, business associations, academia) for the diffusion of voluntary standards. Second, we develop the concept of *diffusion work* at the organizational field level as part of institutionalization processes (Tolbert and Zucker, 1996; Greenwood et al., 2002). For this purpose, we construct a typology with four modes of diffusion based on a first axis of direct-indirect diffusion and on a second axis of

explicit-implicit diffusion. Third, we show how the diffusion of transnational standards is shaped by national contexts and actors, despite their international scope. This research answers the call to study standardization dynamics (Brunsson et al. 2012), to open the “black box of diffusion” (Lawrence and Suddaby, 2006: 247) and to further investigate the role of actors in diffusion processes (Strang and Soule, 1998: 286; Lawrence et al., 2001: 641; Castka and Balzarova, 2008: 284; Slager et al., 2012: 784).

The article is organized as follows: It starts with a discussion of the literature on diffusion processes and conceptualizes the term *diffusion work*. It then presents the case of ISO 26000, case design and research methodology. The paper then proceeds with the empirical account of actors and activities, followed by the analysis and discussion of the diffusion dynamics.

2. An institutional perspective on CSR standards diffusion

We define CSR standards as a form of voluntary regulation, mainly directed at corporations to improve their business conduct and to reduce negative impacts on stakeholders, society and the environment. Some prominent examples are standards from the UNGC, GRI, Forest Stewardship Council (FSC) and ISO 26000. These standards can be conceptualized as institutional elements, developed by actors in response societal demands due to a regulation gap in a globalizing economy, and the unethical behaviour of corporations. CSR standardization expresses a general dynamic for more “explicit CSR”, defined as “corporate policies which assume and articulate responsibility for some societal interests” (Matten and Moon, 2008: 409), notably observed by the latter and by Capron and Petit (2011). In the present dynamic, transnational CSR standards have the potential to get diffused and adopted, becoming a legitimate or even necessary part of corporations’ CSR practises. According to neo-institutional theory, corporations adopt these institutional elements not only to become more efficient, but also to gain and maintain legitimacy in their respective organizational field (DiMaggio and Powell, 1983).

Research on diffusion goes back to early French sociologist Gabriel Tarde, who observed that the adoption rate of new practices takes an S-shaped curve. Diffusion has been defined as the spread of a practice within a social system (Strang and Soule, 1998: 267) or as a “process in

which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a societal system” (Rogers, 2003: 5); in our case, the innovation is a new CSR standard and the members of a social system the adopting corporations.² The term diffusion often designates an unplanned spread of innovation, but broadly defined, it also encompasses planned “dissemination”, “transfer” or “translation” (Rogers, 2003; Sahlin and Wedlin, 2008).

Strang and Meyer (1993) point out that the prevalent ‘relational model’ is not sufficient to analyze diffusion and that institutional conditions must be considered.³ Specifically, they identify cultural similarities between adopters and the theorization by experts of both the new practice and the potential adopter as important factors for diffusion. Other scholars discuss the relation between diffusion and institutionalization. While some use the two terms synonymously (Lawrence et al., 2001), others deplore an apparent conflation of the two concepts (Colyvas and Jonsson, 2011). For the latter, diffusion refers to objects that ‘flow’, whereas institutionalization refers to objects that ‘stick’ (p. 30). To clarify the articulation between the two concepts, we conceptualize institutionalization and diffusion as dynamic processes.

In a process model for diffusion and institutionalization at the field level, Tolbert and Zucker (1996) distinguish a set of three sequential processes of ‘habitualization’, ‘objectification’ and ‘sedimentation’, which potentially lead to a fully institutionalized element. Habitualization “involves the generation of new structural arrangements...and the formalization of such arrangements in the policies and procedures of a given organization” (Tolbert and Zucker, 1996: 181). In the case of a CSR standard, the latter is not created by individual organizations for their own use, but rather by a standardizer which tries to convince potential adopters. Therefore, the first stage involves standard creation, organizing support and initial legitimation (Stamm, 2015). In the ‘objectification’ stage, there is the creation of some degree of interorganizational consensus on the value or usefulness of the new element and “increasing

² Rogers defines ‘innovation’ as “idea, practice, or project that is perceived as new by an individual or other unit of adoption” (2003: 12)

³ The relational model of diffusion focuses on direct personal contact between the diffuser and the adopter as the main channel of diffusion whereas other models take other channels into account, notably mass media.

adoption by organizations based on that consensus” (Tolbert and Zucker, 1996: 182). Theorizing by ‘champions’ and diffusion are part of this stage (p. 183).

Building on Tolbert and Zucker’s model, Greenwood and colleagues (2002) define theorization as the “development and specification of abstract categories and the elaboration of chains of cause and effect. Such theoretical accounts simplify and distill the properties of new practices and explain the outcome they produce” (Greenwood et al., 2002: 60). Successful theorization legitimizes a new institutional element, and constitutes a prerequisite for its wide diffusion. Finally, diffusion would continue during the ‘sedimentation’ stage, possibly resulting in a stabilized, recognized and widely diffused institutional element.

Not all proto-institutional elements become institutionalized. They often get stuck at a specific stage or go through subsequent processes of deinstitutionalization. While the practice of “explicit CSR” might well become institutionalized and largely unquestioned, we doubt that this will be the case for single CSR standards.

With this process model in mind, we agree with Colyvas and Jonsson (2011) that an institutional element can diffuse without becoming institutionalized, representing a passing trend. However, we disagree that CSR standards could be considered as institutionalized without being widely diffused at the field level. It is therefore appropriate to conceptualize diffusion processes as being part of a larger institutionalization process. With regard to transnational CSR standards, we propose that diffusion is an ongoing process, driven by actors and influenced by institutional context.

3. Diffusion as institutional work

Unlike contagion models, which deal with diffusion from adopters to adopters, this research focuses on diffusion into a population of potential adopters by external sources (Strang and Soule, 1998: 270). While the former is more appropriate for analyzing diffusion during later stages, where mimetic behaviour among organizations and coercive mechanisms along the supply chain may kick in, the latter is appropriate for studying initial attempts to diffuse a new CSR standard.

Actors creating and promoting institutional elements have been called ‘institutional entrepreneurs’ (DiMaggio, 1988), ‘theorizers’ (Strang and Mayer, 1993: 498) and ‘change agents’ (Strang and Soule, 1998: 271). They carry out ‘institutional work’ which DiMaggio first associated with the reproduction of institutional elements by attributing actors “materiel or ideal interests in the persistence of the institution” (1988: 13). Later, Lawrence and Suddaby (2006) extended the meaning of the concept to cover the dynamics of institutional creation, reproduction and disruption. They defined institutional work as “the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions” (p. 215). The idea behind the introduction of the concept was to strengthen the agentic perspective in institutional research by attributing the capacity of ‘institutional work’ to a large array of actors, without depicting ‘institutional entrepreneurs’ as all-powerful and disembedded actors (Lawrence and Suddaby, 2006: 217). The concept also highlights that a myriad of activities and practices are sources for institutional change.

In the continuation of Slager and colleague’s (2012) conceptualization of standardization as a product of institutional work, we focus on diffusion processes of standards. We call this specific form of institutional work *diffusion work*, defined as activities carried out by individual or organizational actors to promote and disseminate a CSR standard. Chronologically, diffusion work is mainly undertaken after the creation, but before the adoption and implementation of a standard. Battilana and D’Aunno (2009) categorize some forms of institutional work as ‘projective agency’ (p. 48). This describes well the type of agency involved in purposive diffusion work, where “agentic processes give shape and direction to future possibilities” (Emirbayer and Mische, 1998: 984).

Considering this conceptualization of diffusion work, we can focus on the actors and activities that are potentially undertaken after the release of a new CSR standard. First, we expect actors who created the standard to have an interest in doing diffusion work. This encompasses the standard-setting organization as well as other organizations and individuals who were involved in the standardization process and who supported the standard.⁴ For

⁴ As Stamm (2015) has shown, it is crucial for standard initiators to create a network of support for a new standardization project to gain recognition from various stakeholders.

example, the standard setter can try to attract prominent corporations to become first signatories, as was the case with the UNGC, or engage in pilot adoption, as was the case with the GRI (Albareda, 2013). Other private and public actors, interested in the institutionalization of CSR (Campbell, 2007), might build a diffusion network and engage resources for the dissemination of the standard. We will further discuss which actors possibly promote ISO 26000 when presenting the case.

The “innovation-decision process” model developed by Rogers (2003) indicates types of diffusion activities in which actors could engage. The author distinguishes two stages before a ‘decision-making unit’ decides to adopt or to reject an innovation: (1) the knowledge stage and (2) the persuasion stage. During the first stage, the potential adopter attempts to know “what the innovation is and how and why it works” (p. 21). Corresponding diffusion activities encompass informing potential adopters on the existence and availability of the standard, explaining its use and showing why adoption would be beneficial. This information can be provided through different media channels and through events such as conferences, workshops and other meetings.

The second stage corresponds to the aforementioned theorization phase. During this stage, potential adopters form a positive or negative opinion about the innovation. According to Rogers, five perceived characteristics of the innovation help to reduce uncertainties and increase the chance of diffusion: (1) relative advantage, (2) compatibility, (3) complexity, (4) trialability and (5) observability. By theorizing and persuading, diffusion actors can either demonstrate how a CSR standard possesses these characteristics, or they might adapt the standard to engender a positive perception.

Thus diffusion work has to show (1) the superiority (or at least complementarity) of the new standard compared to other standards and to no standard adoption at all; (2) the compatibility of the standard “with the existing values, past experiences, and needs of potential adopters” (Rogers, 2003: 15); (3) that the adoption of a new standard is relatively easy; (4) that the standard can be ‘tried out’ on a limited basis without serious consequences and (5) how other adopters successfully use the new standard.

In practice, actors doing diffusion work do not have to distinguish between the first and the second stage. Informing and persuading can be combined in the same activity.

4. Case and methods

4.1 The Case of the Diffusion of ISO 26000

Founded in 1947 and headquartered in Geneva, ISO is a private federation of 162 national standards organizations. About two thirds of the members are public entities with varying degrees of governmental independence (Murphy and Yates, 2009: 25). As the largest international standard setter, ISO has set up 3000 technical committees which developed over 18,000 standards (Wood, 2012: 84).

ISO 26000 was initiated in 2001 and was developed between 2005 and 2010 in a multi-stakeholder process by a large international working group (WGSR), comprising representatives chosen by national standards bodies and representatives from 42 external organizations. The representatives were grouped in six stakeholder categories.⁵ In addition, national standards bodies organized ‘mirror committees’ which participated in the drafting at a national level. After lengthy and difficult work to find a compromise on the standard, ISO members voted largely in favour of it. ISO 26000 was launched in November 2010.⁶ It provides guidance about the underlying principles of social responsibility, its core issues and the means to integrate socially responsible behaviour into organizational practices (ISO, 2010).

Several characteristics of ISO 26000 may have an influence on diffusion work and subsequent diffusion paths: The standard is a voluminous document, and it represents a transnational standardization compromise, whose broad stakeholder involvement was unprecedented. ISO 26000 is not a thematic standard, but covers the whole array of CSR issues. In addition, it is aimed at all types of organizations. Also, it is neither a management systems standard, as for example ISO 14001, nor is it certifiable, as for example the FSC standard.

⁵ Industry, consumer, government, labour, NGO and SSRO (Support, Service, Research and Other).

⁶ On the final vote on ISO 26000 66 national member bodies voted in favour, 5 voted against and 6 abstained.

Therefore, ISO 26000 could be categorized as a policy standard in contrast to auditing, accounting and reporting standards (Rasche, 2009). Furthermore, the standard is not free of charge, costing between US\$80 and US\$200 depending on the national standards body. Finally, the standard arrived as a ‘late comer’ in a competitive organizational field, where many other CSR standards were already present.

We constructed a case study which can be defined as “an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context.” (Yin, 2009: 18). Several aspects render the diffusion of ISO 26000 an intrinsic case, worth being analyzed in and of itself. But the case is also of instrumental interest, and we examined it to provide some general insights into the issue of CSR standards diffusion (Stake, 2000: 437).

As our study is concerned with the early diffusion of ISO 26000, it focuses on the two years between the launch of the standard and the ISO “Open Forum”, which took place in late 2012. We also cover some elements of the standard development process, to the extent that they are relevant for the understanding of the subsequent diffusion dynamics.

Although ISO 26000 is a transnational standard, it is appropriate to put the research focus at the country level. As mentioned in the introduction, ISO did not see itself as the main actor for the task, but national standards bodies could have an interest in diffusing the standard. They sell ISO standards and, for some of them, other related services. Furthermore, relationships between governments, businesses, labour and civil society actors are still strongest at the national level. This was also visible during the standard creation and the work of the national mirror committees. The latter ought to be representative of the national stakeholder constellation interested in the development of ISO 26000.

The country level represents an “embedded unit of analysis” (Yin, 2009:50) within the case of the global diffusion of ISO 26000. We chose to analyze diffusion work taking place in Germany, complemented with data from Canada, to improve validity, and from the international level to develop a global picture. Both Germany and Canada could reasonably be considered as ‘information-rich’ units for the following reasons: The *German Institute for Standardization* (DIN) is one of the “big five” members of ISO, with a permanent seat on ISO’s Technical

Committee made up of 15 members.⁷ *Standards Council of Canada* (SCC) is also an important member of ISO. Both standards bodies and other actors from the two countries were involved in the development of ISO 26000. Furthermore, the provincial standards body from Quebec (BNQ) hosted a conference for the international working group on the standard in 2009.

Research done by Yaghfouri shows the involvement of individual actors in the development of ISO 26000 (2012). Among the 54 “Key Individual Actors” listed (p. 99), we find four actors from Germany with a “significant” impact in the process. As for Canada, Yaghfouri lists one actor with a “major” impact, two actors with a “significant” impact and a fourth actor with a “fair” impact. This sets both countries among the most active participants in the elaboration of ISO 26000. We therefore reasonably expected actors from both countries to undertake diffusion work after the international launch of the standard.

To study the diffusion dynamics, we identify, categorize and analyze the actors doing diffusion work, their different means deployed and their discourse used. We also look at actors who were against the standard and assess the reception and early diffusion trend of ISO 26000.

4.2 Case methodology

Case study research involves data collection from multiple sources of evidence which allow for data triangulation, thereby strengthening the validity of the research (Yin, 2009: 116). We gathered documentation, conducted interviews and did participant observation until the point of data saturation.

We collected relevant documentation produced by organizational actors, such as the ISO, national standards bodies, governments, NGO’s, business associations, as well as by individual actors, including consultants and academics involved in the diffusion of the standard (books, articles, memos, codes of conduct, workshop information, presentations, press releases). We gathered the documentation by doing internet research and by exchanging information with interviewees and other contacts.

⁷ The other four are the USA, Japan, UK and France.

We conducted 38 semi-structured expert interviews where at least one part was on diffusion activities. Potential interviewees were actors doing diffusion work, such as consulting businesses, publishing manuals or organizing workshops. Informed by empirical evidence gathered from the development process of ISO 26000 and based on theoretical insights, we chose a first set of interviewees. Starting points were the standardization bodies and participants in the development process. The set was enlarged during the data-gathering process by means of referral sampling and theoretical sampling. Twenty interviews were conducted face-to-face in Germany and Canada as well as at the ISO office in Geneva. The others were conducted over the phone. We taped the interviews and transcribed the relevant parts for subsequent analysis.

Finally, we participated in the two-day ‘Open Forum’ organized by the ISO in Geneva in November 2012.⁸ The participants discussed the usage, diffusion and possible future of the standard. While conducting participant observations, we could engage in numerous informal conversations.

The data was analyzed as follows: We employed direct interpretation to build the case context and the description of the case. We then conducted thematic content analysis using the qualitative data analysis software ATLAS.ti. We started with initial coding. A code list was developed from the interview themes and from theoretical knowledge. During the coding, new codes were added (open coding) and codes were refined by building subcategories and code families. We then analyzed the coded material to establish patterns and generated types of diffusion following the steps proposed by Kelle and Kluge (2010).

5. Actors and activities in the early diffusion of ISO 26000

5.1 ISO and international diffusion activities

Three main distinctions can be made among diffusion actors: (1) between ISO and non-ISO actors; (2) between international and national actors and (3) between organizational and individual actors.

⁸ ISO News, January 2013: “ISO 26000 - International forum revisits the road travelled”.

We start with the activities of the ISO and turn then to other actors on the international level. Even though ISO sees itself as a standard setter rather than a ‘standard implementer’, it undertook promotion activities which largely surpassed the publicization of other standards. For the first time, ISO organized a launch event for a standard (interview ISO). ISO’s Secretary General, the TMB Secretary and other key participants from the development process joined the event in November 2010.⁹ The ISO also published two brochures and a poster to explain the project and provide an overview of the standard. An edition of its magazine was dedicated to ISO 26000 and social responsibility (ISO Focus+, 2011).

ISO’s Working Group for Social Responsibility (WGSR) found a continuation in the form of the ‘Post Publication Organization’ (PPO SAG). Its task is to advise ISO regarding ISO 26000 (communication, promotion, training, revision) and to monitor the uptake of the standard. Between December 2010 and November 2012, the group met several times and conducted two surveys with national standards bodies.

In November 2012, the ISO organized a two-day ‘Open Forum’ to take stock two years after the launch of the standard. Over 300 participants, about half of them former members of the WGSR, met “to share experience, best practice and lessons learned, as well as to highlight areas for improvement.”¹⁰ The conference was chaired by ISO’s Deputy Secretary General, which showed the continuous importance given to ISO 26000.

The ISO also coordinated diffusion activities in developing countries, which were funded and co-organized by national government agencies and hosted by national standardization bodies. Funded by the *Swedish International Development Cooperation Agency* (Sida), ISO set up the ‘SR MENA Project’ in 2011. The goal was to support the uptake of ISO 26000 in eight countries in the Middle East and North Africa by organizing awareness-raising events, training experts and initiating pilot implementation projects.¹¹ On behalf of the *German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development* (BMZ), the *German Society for International Cooperation* (GIZ) financed a project with the Chilean *Centro Vincular PUCV* to

⁹ ISO News, October 2010: “Launch of ISO 26000 Guidance Standard on SR”.

¹⁰ ISO News, November 2012.

¹¹ A report and case studies from the project were published in 2016 (ISO 2016).

promote the diffusion of ISO 26000 in South America. Set up in 2011, the training program reached over 1000 people in thirteen countries. The GIZ also co-sponsored a workshop for developing countries organized by the ISO in November 2012 in Geneva. At the same time, the ISO launched a project focusing on the uptake of ISO 26000 in East Africa. Funded by the GIZ and based on the model of the SR MENA project, it was to take place in Kenya, Tanzania and Uganda. This indicates that the ISO organizes external funding and expertise to support diffusion in developing countries.

Apart from the ISO, other international actors contributed to the visibility of the new standard, notably the European Union, the International Organisation of La Francophonie and other standard setters.

The European Commission published its new CSR strategy at the end of 2011. The strategy presented a new definition of CSR and endorsed ISO 26000 as one of the few “authoritative” and “internationally recognized” principles and guidelines “representing a global framework for CSR” which companies should consider (European Commission, 2011).¹²

ISO 26000 also received visibility through the Quebec-based *Institut de la Francophonie pour le développement* (IFDD) and the *Réseau de normalisation de la Francophonie* (RNF). The latter, of which the standardization body of Quebec (BNQ) provides the secretariat, set up a program in January 2011 to support the deployment of ISO 26000 in francophone countries. Together with the IFDD and authors from Quebec, they published a book and several fact sheets which explain the standard and its implementation (Turcotte et al., 2011).

Finally, the GRI and the UNGC, two participants in the ISO 26000 development process, released linkage documents to show complementarity and alignment between the respective

¹² The other principles and guidelines mentioned were the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, the ten principles of the UNGC, the ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy, and the United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights. These were all issued by governmental entities.

standards.¹³ Webb (2012) refers to these relations as ‘standard co-opetition’, where competing standards organizations coordinate to enhance their visibility and to create a favourable CSR dynamic.

5.2 National standardization bodies

We turn now to the organizational and individual actors at the national level and start with standardization bodies. The German member of the ISO is the *German Institute for Standardization* (DIN). As a private association, the DIN finances itself through different corporate participations (selling of standards, certification services) and through contributions from governments and businesses. The DIN participated in the development of ISO 26000 and selected the German representatives and the members of the mirror committee. Some participants were very critical of the project, and others didn’t want ISO to develop a SR standard. At the final vote on ISO 26000 the industry group abstained and labour voted against the standard. Thus, the DIN abstained during the international vote but carried on with the translation of the standard into German and its publication as national standard DIN ISO 26000 in January 2011.

It seems that partially due to the negative perception of two important stakeholders, DIN was reluctant in engaging in diffusion activities and tried to present a purely informational view on the standard.¹⁴ The DIN edited a book and a short guide to explain the standard (DIN, 2011a; DIN, 2011b).¹⁵ It had also planned a launch conference with key German actors. But due to a lack of participants (the fee was €500), the conference was cancelled. Two employees also

¹³ GRI (2011): “GRI and ISO 26000: How to use the GRI guidelines in conjunction with ISO 26000”. UNGC (2010): “UN Global Compact and International Standard ISO 26000 Guidance on Social Responsibility: An Introduction to linkages between UN Global Compact Principles and ISO 26000 core subjects”. It was only in 2016 that ISO published a linkage document for the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: ISO (2016): “ISO 26000 and OECD Guidelines - Practical overview of the linkages.”

¹⁴ As late as 2009, the DIN presidium recommended the German mirror committee to vote against the draft of ISO 26000 (DGB, 2010: 5).

¹⁵ Later, these publications were followed by another one on the implementation of ISO 26000 (DIN, 2014).

participated in various conferences to introduce the new standard. On the sales side, it had sold a few hundred copies mid-2012 (interview DIN).

Compared to Germany, the constellation of standards organizations is more complex in Canada. The national member of ISO is the *Standard Council of Canada (SCC)*, a federal crown corporation. SCC does not develop standards, but accredits other standards organizations and can ask them to develop national standards and to oversee international technical ISO committees. The private association *CSA Group* develops most of the standards in Canada. The *Bureau de normalisation du Québec (BNQ)*, a branch of the provincial crown corporation *Centre de recherche industrielle du Québec*, is another accredited standard developer.

In the case of ISO 26000, the SCC took a larger role than usual by organizing the Canadian mirror committee and by choosing the experts sent to the international meetings (one of them from the CSA). The development of ISO 26000 had already started when the BNQ became interested in the project in 2007 and even managed to host a meeting of the WGSR in 2009.

With a majority of about 80%, the Canadian mirror committee voted largely in favour of the final ISO 26000 draft. The members of the mirror committee, which voted against the standard, were mainly participants from the industry group.

Hence, when the SCC asked who would release a national version of ISO 26000, initially both the CSA and the BNQ expressed interest in releasing a national version of ISO 26000, and SCC mandated the two to collaborate. But before there were any tangible results, the new director of the BNQ lost interest and pulled out of the project at the end of 2012.¹⁶

The lack of a Canadian version of ISO 26000 resulted in the complete absence of diffusion activities from either the SCC or the CSA. But before abandoning the project, the BNQ participated in several workshop activities dealing with the standard. Backed and financed by the provincial government and in partnership with other organizations, the BNQ had also developed its own standard on social responsibility called BNQ21000 between 2008 and 2010.

¹⁶ After other delays, an unchanged Canadian version of the standard, named *CAN/CSA-ISO 26000:16*, was finally released in May 2016, five and a half years after the international publication.

While mainly inspired by the SD21000, a SR standard from the French standards organization *Afnor* and the Quebec law on sustainable development from 2006, elements of ISO 26000 were also included. BNQ21000 was implemented by several corporations during a large pilot project, and different tools for its implementation were developed in partnership with independent consultants.¹⁷

5.3 Governments

As mentioned above, representatives from the German government participated in the development process of ISO 26000. While the Ministry of Environment (BMUB) showed interest in the topic and the Ministry of Economic Affairs wasn't interested in CSR, it was finally the Ministry of Labour and Social Affairs (BMAS) that received the mandate to work on CSR. Explicit CSR was still a relatively new preoccupation. During the process, BMAS abandoned its negative attitude towards CSR standardization by ISO and became supportive of the standard. A month before the launch of ISO 26000, BMAS published its first "National Strategy for CSR" (BMAS, 2010). The plan aimed to (1) anchor CSR more firmly in companies and public bodies; (2) win over more SMEs for CSR; (3) increase the visibility and credibility of CSR; (4) optimize the political framework for CSR and (5) contribute towards shaping the social and environmental dimensions of globalization. ISO 26000 is mentioned twice: First, the governments wanted to support the standard: it "will additionally continue to promote and provide flanking assistance to the draft ISO 26000 standard" (p. 24). And second, it wanted to use ISO 26000 to "communicate the subject of CSR to a broader public and raise awareness of this issue".¹⁸ BMAS financed the DIN for the development process and published a brochure for free to introduce ISO 26000. An interviewee considered that the cost of the material from DIN's editor *Beuth* could affect the diffusion of the standard (interview BMAS).¹⁹ The ministry

¹⁷ BNQ (2011): "BNQ 9700-021 - Développement durable : Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations" : <http://www.bnq21000.qc.ca/>

¹⁸ A report on behalf of the BMAS, selected the 15 most relevant CSR instruments for German actors. ISO 26000 is listed among two instruments in the category "Guidance for Management Systems" (the other being AccountAbility).

¹⁹ The price of a copy of DIN/ISO 26000 is €139 in 2017.

had also started a multi-annual funding program (€35 million) to support the implementation of CSR in SMEs. Several of the projects were on working with ISO 26000, using the standard to mainstream CSR among SMEs.

The other ministry interested in the development and diffusion of ISO 26000 was the BMUB. The related *German EMAS Advisory Board* produced a document which compared ISO 26000 with its Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). The report stated that EMAS was a good tool to put ISO 26000 into practice and that much of the environmental aspects of ISO 26000 were already covered by legal regulations. Further, the *Report on the Environmental Economy 2011*, published by the BMUB, presents ISO 26000 under the section *Guides to responsible corporate management* (the other standards mentioned are the UNGC and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises). The authors notably emphasize the legitimacy of the development process: “The strength of this guide lies in the fact it represents a viable international consensus on principles and procedures for assuming social responsibility” (BMUB 2011, p. 101). In 2012, the ministry had also started to work on a practical guide for companies to facilitate the use of ISO 26000. The guide was released in February 2014.²⁰

In Canada, representatives from the federal government also participated in the development of ISO 26000. In contrast to the German case, they became more critical during the process. Specifically, the inclusion of the precautionary principle was criticized. More generally, the government had become very defensive on CSR, treating the topic principally as a means to promote Canadian business activities abroad (Canada, 2009). Finally, ISO 26000 was barely mentioned on government’s website. We suppose that a supportive attitude towards the standard would have led to a faster release of the Canadian version.

5.4 Business associations

A final group of organizational diffusion actors were sectoral business associations. Some of them were active in the field of CSR and started to work with ISO 26000. The head of

²⁰ BMUB (2014): “Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Orientierungshilfe für Kernthemen und Handlungsfelder des Leitfadens DIN ISO 26000”.

a department at the *German Confederation of Skilled Crafts* (ZDH), while sceptical of the standard, co-wrote a short user guide for SME's (NORMAPME, 2011). The *Association of the Chemical Industry* (VCI, 1600 members) informed about ISO 26000 via its newsletter, compared the standard with its *Responsible Care* management framework and produced a related handout for its members.²¹ It saw the chemical industry well positioned regarding the standard, as about 50% of ISO 26000 was already covered by *Responsible Care*. Unofficially, the person responsible for CSR at VCI expressed that he was in favour of a certifiable version of ISO 26000. Also, Germany's digital industry association *Bitkom* (2300 members) published recommendations and a checklist for the use of ISO 26000. One of the board members explicitly welcomed the new standard and saw it as a chance for the common strengthening of CSR.²²

Some business associations developed Code of Conducts and CSR Guidelines for its members based the new standard. The German *Dairy Industry Association* (MIV, 80 members) developed an extensive guide on sustainability based on ISO 26000.²³ Also inspired by ISO 26000, but much shorter and not mentioning the standard, the *German Association of the Electrical Engineering and Electronics Industry* (ZVEI, 1600 members) published a Code of Conduct. The members were recommended to sign the code as a self-commitment, and the signatories were listed on the association's website.²⁴ There was one Canadian case of a business association working with ISO 26000. The *Canadian Electricity Association* (CEA, 120 members) developed the *Sustainable Electricity Program* for its electric utility members in 2009. The program is primarily based on ISO 26000 and includes a policy for corporate responsibility, a public advisory panel, self-reporting based on performance indicators and an external verification system on a four-year basis. Within this mandatory program, the CEA also developed the label *Sustainable Electricity Company*TM. To carry the designation, a corporation

²¹ Responsible Care is mentioned in ISO 26000 as an example in the Annex A - "Examples of voluntary initiatives and tools for social responsibility".

²² Bitkom (2010): "Leitfaden Gesellschaftliche Verantwortung: Handlungsempfehlungen zur ISO 26000".

²³ MIV (2010): "Nachhaltigkeit in der milchwirtschaftlichen Praxis – Anwendung der ISO 26000".

²⁴ ZVEI (2010): "ZVEI's Code of Conduct for Corporate Social Responsibility".

must commit to ISO 14001 and ISO 26000 as well as pass third-party external verification to ensure adherence to the label criteria. A first company received the label in early 2013.²⁵

5.5 Consultants

As the first category of individual actors, various consultants were very active in the diffusion of ISO 26000. Most of them had participated in the WGSR, or at least in a national mirror committee.

Interestingly, independent consultants worked with both private and public entities and also collaborated with academia in teaching and conference activities. The pivotal role of consultants in the “construction of a market” for CSR has also been shown by Brès and Gond (2014). Consultants started diffusion activities well before the standard was launched. For example, in a letter to the Canadian Industry Stakeholder Group from March 2010, an actor listed his activities in teaching at universities, speaking at conferences and engaging organizations. He stated that his role was “to promote the use of ISO 26000 SR by Canadian organizations, private and public, small and large, government and non-government.”²⁶

The diffusion work by consultants encompassed a large variety of activities, which can be grouped in three broad categories. First, they undertook informational activities such as writing online entries to inform the public about the existence of the new CSR standard and participating in conferences. Second, they undertook educational and training activities such as writing books or book chapters on the use of ISO 26000, as well as developing, organizing and participating in workshops and university courses on CSR and business ethics.²⁷ Third, they were involved in the typical consultancy activities such as developing implementation tools, giving advice to governments and business associations on how to integrate the standard in CSR

²⁵ Canadian Electricity Association (2014): “Sustainable Electricity Annual Report 2013”.

²⁶ White, Bob (2010): “To Members of the Canadian ISO 26000 Industry Stakeholder Group”

²⁷ There was for example a workshop called “Integrating ISO 26000 in your Management Systems” comprising four sessions of online teaching (interview consultant).

policy, and advising businesses on how to work with the standard and assisting with its implementation.

5.6 Researchers

Researchers were the second category of individual diffusion actors. Canadian and German researchers undertook mainly two types of activities. The first was doing research and presenting the results at conferences or via publications. Academics from various disciplines (business ethics, sociology, law, political science, management, organization studies) became interested in the ISO 26000 project. Publications until the end of 2012 mainly analyzed the various aspects of the standardization process.²⁸ Researchers also started to reflect on the use of the standard, such as the development of a tool for the implementation of ISO 26000 in SME's (Boisjoly-Lavoie, 2013). The second type of activity consisted of the standard's use in teaching. While difficult to track, we spoke with different professors who covered the standard in courses on business ethics and CSR.²⁹ The comprehensiveness of the standard was judged to be useful for courses on CSR. We also found a teaching project where students had to assist companies in implementing a CSR process based on ISO 26000.

As mentioned, some consultants also taught CSR in an academic setting. Likewise, some academics advised and supported businesses in the implementation of CSR. One professor had submitted a project proposal to implement ISO 26000 in his university, but the project didn't receive the requested funding (interview professor).

²⁸ As selection of publications from mainly academic Canadian and German actors: Gendron, 2011; Caron, 2011; Webb, 2009; Webb, 2012; Helms *et al.*, 2012; Schmiedeknecht and Wieland, 2007; Schmiedeknecht and Wieland 2012; Schmiedeknecht, 2011; Mueckenberger and Jastram, 2010; Jastram, 2012; Brès and Raufflet, 2011; Wood, 2009; Hardtke, 2010; Hardtke and Kleinfeld, 2010; Hahn, 2011.

²⁹ For example, a title of a teaching session was "ISO 26000 and other International Best Practice Standards for CSR and Sustainable Development".

In the field of CSR, the diverse links between academics and practitioners are also articulated through various CSR conferences³⁰ and through the *German Business Ethics Network* (DNWE). The organization has over 600 individual members and sees itself as a facilitator of exchange between academia and practitioners. Members of its board were active participants in the development of ISO 26000 and the standard was a topic in publications and conferences written and organized by the DNWE.

6. Analysis

6.1 Insiders as main diffusers at the national level

Besides the types of diffusion actors described above, further distinctions can be made based on the degree of involvement in the development process - *insiders* versus *newcomers* – as well as based on the perception of the standard and the intensity of diffusion activities.

We call actors *insiders* if they participated in the drafting of ISO 26000 for a certain amount of time as representatives of a stakeholder group or from a participating organization. They not only knew the content of the standard at the time of the launch, but they also knew the workings of standardization and the various discussions surrounding the development of the SR standard. Moreover, they had the opportunity to build and become part of international and national networks formed around the project. These networks were kept active after the launch of ISO 26000. Insiders invited each other to workshops and collaborated on different diffusion activities.

Insiders can be further separated into two circles: An inner circle of ‘experts’, individuals who regularly went to the international drafting meetings (8-10 people in each country). Some

³⁰ An example is the International Conference on CSR, organized biannually at the Humboldt University in Berlin. The conferences in 2010 and 2012 had a panel session on CSR where German actors from different stakeholder categories participated. Another example is the roundtable organized by the Research Chair on Social Responsibility and Sustainable Development at the University of Quebec in Montreal (UQAM) in January 2011 entitled “ISO 26000: Defining Social Responsibility”.

of them were key members of the development process (Yaghfouri, 2012). And an outer circle of 20-30 actors in each country who were participants in the national mirror committee.

The insiders had interest in the standard and had put an effort into its development. Not surprisingly, many were also interested in its diffusion and, in the case of consultants, in providing and selling diffusion related services. *Insiders* became specialized through their participation, and their identity as “ISO 26000 experts” was forged throughout the process. The insiders’ emphasis on their involvement in the development of the standard indicates the perceived legitimating effect of their participation.

Even with organizational diffusion actors, the initiation and organization of diffusion activities often came from individual insiders who were either at the corresponding position in the organization (DIN, BMAS, ZDH, BNQ) or in close contact with relevant organizational actors (BMU, business associations).

Consultants represent important types of insiders. Their engagement can partly be explained with their work in the field of CSR consulting and interest in the topic. Furthermore, they could present their participation in the development process as a proof of their expertise in CSR and ISO 26000, thereby legitimizing their consulting activities. Two insiders from the inner circle, a German and a Canadian consultant, were engaged in multiple diffusion activities which was a significant part of their work. When we asked interviewees for names of other people involved, they usually mentioned one or the other of these consultants by saying that they would surely know what was going on in terms of diffusion. These “Mr. and Ms. ISO 26000”, were already experienced CSR consultants when they became involved, and they could capitalize on their expertise. But they also highly valued the standard as a “new golden rule” in the field, as one of the consultants put it (interview consultant).

A few *newcomers* were also participating in the diffusion activities mentioned above. They didn’t participate in the development of the standard and became interested after the start of the development process or even after the launch. To acquire expertise, the *newcomers* relied on information from the insiders, be it via documents, workshops or consulting services. The contact with insiders and practical experience with the standard enabled newcomers to start diffusing ISO 26000. One of the newcomers used an interesting way to gain legitimate expertise

on the topic. He edited a guidebook on ISO 26000 which he managed to publish as the first book on the topic available in German shortly after the launch (Bay, 2010).

Not all insiders were doing diffusion work though. Their involvement depended on the perception of the standard and the job mandate. Some representatives simply had a mandate for policy development but not for diffusion or implementation. Yet others changed their job and corresponding work focus. While the section above concentrated on actors doing diffusion work, some insiders were critical of ISO 26000 and not interested in its diffusion. They can roughly be divided in two categories: a “less regulation” group and a “more regulation” group.

The network that lobbied for less regulation mainly consisted of representatives of large national business associations which were against CSR standardization. As they couldn't prevent the development of the standard, they wanted at least to influence its content. For example, the non-certifiability of the standard was considered by these actors as a partial victory (BDA, 2009: 131). Once launched, the *Confederation of German Employers' Associations* (BDA), the *Federation of German Industry* (BDI) and the *Canadian Chamber of Commerce* focused on the non certifiability of ISO 26000 and otherwise tried to ignore the standard or to claim that it wasn't a relevant document (interviewee business association). As they are mainly involved in influencing policy development, they moved to the next issue. In Germany, this was the intent of the European Commission (EU) to make non-financial reporting mandatory, affirmed in its Communication on CSR from 2011.³¹

The actors who lobby for more regulation consisted of NGO and trade union representatives. They were only reluctantly in favour or against the standard, since many of them believed that voluntary regulation is not an effective mean to achieve the socially responsible conduct of corporations (Interview NGOs), (DGB 2009). The biggest opponent of the standard was the *German Trade Union Confederation* (DGB). Before the standardization project, the DGB lobbied, side by side with the BDA, the government against CSR standardization (DGB 2009). On more specific topics however, representatives of

³¹ The big German business associations are against any mandatory disclosure of social and environmental performance and started to lobby against the legislative proposal. Nevertheless, the proposal became a directive of the European Parliament in 2014 (Directive 2014/95/EU).

environmental NGO's, development NGO's and trade unions didn't necessarily have the same position. Like the leading business associations, the actors in favour of stricter regulation of businesses turned to other policy activities after the launch of ISO 26000.

While the bulk of the diffusion work was undertaken by *insiders*, there were first signs of a "passing of the torch" to *newcomers*. As the diffusion continues, we propose that an increasing number of actors will gain practical and theoretical knowledge and join a growing group of newcomers. Over time, experienced *newcomers* will become experts, and inactive insiders will eventually no longer be considered as experts.

We can draw two conclusions from the crucial role played by insiders in the early diffusion of ISO 26000. First, considering the very timid (in the case of Germany) or complete lack of promotion activities by national standards bodies (in the case of Canada), ISO had to rely on various actors outside the ISO system to diffuse its standard at the national level. And second, while the large participation base in the development process was an attempt to generate procedural legitimacy, it also allowed numerous participants to gain expertise in the new standard, thereby increasing the number of potential diffusion actors.

6.2 Types of diffusion

As seen above, a large array of events and actions can be considered as diffusion work, here defined as activities carried out by individual or organizational actors to disseminate a new CSR standard. Based on our empirical account, we constructed four modes of diffusion work, characterized by whether the diffusion activity aimed at the direct use of a standard by organizations - and by whether the standard is explicitly in the centre of the diffusion activity. The first distinction is made between direct and indirect diffusion work (the horizontal axis in figure 5). *Direct diffusion* consists of activities which could potentially lead to the full or partial use of the standard by a corporation. *Indirect diffusion* consists of activities directed at a broader audience, without knowing what use the audience will make of the information. The second distinction is made between explicit and implicit diffusion work (the vertical axis in figure 5). Explicit diffusion includes activities in which the standard plays the central role. Implicit

diffusion includes activities where only parts of the standard are diffused, be it definitions, principles or proposed actions. The standard may or may not be referred to by the actor.

	Direct	Indirect
Explicit	(I) Concrete diffusion	(II) Broad diffusion
Implicit	(III) Selective diffusion	(IV) Ideational diffusion

Figure 5. Four modes of standard diffusion

The combination of the two axes allows us to build a matrix of four types of diffusion: *concrete diffusion* (I), *broad diffusion* (II), *selective diffusion* (III) and *ideational diffusion* (IV).

Concrete diffusion (direct and explicit), is possibly the most straightforward type of activity. Actors work to get ISO 26000 used or adopted by a specific organization. Diffusion actors are informed of the results of their efforts and there is a good chance that the respective organization states publicly that they use the standard. Concrete diffusion work is typically undertaken by CSR consultants or CSR managers.

Broad diffusion (explicit and indirect), refers to “broadcasting” information about the standard to a broad audience, typically through traditional media, web-based social networks, conferences or in educational settings. This can be purely informational, but often also includes theorization or persuasion. Apart from quantitative measures about the number of people reached (clicks, books sold, participants), it is much more difficult to evaluate the impact of this type of diffusion activity. Most diffusion actors engaged in this type of diffusion work.

Selective diffusion (direct and implicit), consists of picking and choosing some elements from the standard and integrating them into a consultancy service and eventually into an organization’s CSR policy. In this way, the standard is taken apart and references to it might not

exist, as the organization won't necessarily state where the different pieces of the policy came from. As such, this type of diffusion and its potential impact is hard to pinpoint. Selective diffusion work was mainly undertaken by CSR consultants and CSR managers.

Finally, *ideational diffusion* (indirect and selective), consists of diffusing some ideas, concepts, definitions or recommendations of ISO 26000 to a broader audience. During the process, the selected elements of the standard were adapted or translated to fit different contexts (Czarniawska and Joerges, 1996). The principal aim of this type of diffusion is not so much to disseminate parts of ISO 26000, but rather develop another CSR standard, Code of Conduct or CSR policy. Still, ISO 26000 is usually mentioned in the new "product" and used to legitimate the latter. For example, BNQ21000 states that it has been developed consistent with ISO 26000 and the standard contains several references to ISO 26000. Another example is the German "Sustainability Code", in which the definitions of several terms (life cycle approach, supply chain...) were taken from ISO 26000.³² ISO 26000 figures more prominently in the guidelines of the dairy industry, where already the title indicates that the document is an application of ISO 26000. In contrast, while partially drawn from ISO 26000, there is no mention at all in the Code of Conduct developed by the German Electrical Industry. *Ideational diffusion* work was commissioned by business associations and carried out by consultants, or it was completed by a standardizer with input from various stakeholders.

Diffusion work on ISO 26000 already started before its launch, as soon as the main points of the standard were established around 2009. Before that, activities mainly revolved around the design and the content of the nascent standard. Not surprisingly, the international launch (and national launch in the case of Germany) of the standard was an opportunity to intensify the activities related to "broad" diffusion. The latter increases the (discursive) presence of the standard in the organizational field and acts a legitimating factor. This prepares the ground for and facilitates the other three types of diffusion. Therefore, *broad diffusion* tends to precede and to be a condition for other types of diffusion.

³² German Council for Sustainable Development (2011) "The German Sustainability Code".

6.3 Persuasion in favour and against ISO 26000

An analysis of the discursive means of diffusion reveals the persuasion efforts of actors. The standard itself already promotes its use. The introductory pages mention the inclusive multi-stakeholder approach and states that ISO 26000 “is intended to be useful for all types of organizations”, for CSR “beginners” and “experienced users”, and that “all core subjects are relevant to every organization” (ISO, 2010: v-vi).

Additionally, diffusion and persuasion activities consisted of explaining, analyzing, selecting and adapting parts of the standard. Persuasion in favour of ISO 26000 principally took place in two areas: (1) highlighting procedural legitimacy and (2) emphasizing usefulness by discursively and materially “fitting” the standard to potential users and vice-versa (Strang and Meyer, 1993: 495-497).

First, by highlighting the procedures with which the standard was developed, actors continued at the national level what ISO and the WGSR already completed before the launch. All types of diffusion actors pointed out the inclusiveness in terms of diversity and the participation of actors of the Global South, the transparency of the process and the wide international consensus on the result (for example interview BMAS). Positive normative evaluations of the process by insiders, notably academics,³³ were possibly perceived as credible. As such, the development process was infused with democratic values. This indicates the importance given to democratic elements in non-state governance for the creation of procedural legitimacy (Beisheim and Dingwerth, 2008; Stamm, 2015). In terms of the characteristics developed by Rogers (2003), this argumentation aims to create a favourable perception in the areas of ‘relative advantage’ and ‘compatibility’ with existing values.

Second, diffusion actors underlined its usefulness by pointing out the systematic and comprehensive approach of the standard and by positioning it as an encompassing standard in the field of CSR, complementary to more specific standards. ISO 26000 was also linked with the national and international institutional context. Diffusion actors argued that the societal demand for the adoption of a CSR policy was growing, and presented ISO 26000 as a suitable

³³ See for example Mueckenberger and Jastram (2010); Hahn (2011).

tool to develop such a policy. Specifically, consultants, some sectoral business associations and BMAS worked to establish a match between a growing demand for explicit CSR and the ‘timely publication’ of ISO 26000. Its endorsement by the German and European CSR policy helps to increase its perceived legitimacy and relevance in the German context. In contrast, the lack of support from the Canadian government and standards bodies made it more difficult for Canadian actors to convince potential adopters.

Finally, as shown above, actors try to generate practical relevance by adapting the standard to the context of SME’s, specific business sectors and individual businesses. The work is primarily done by consultants and other CSR practitioners who also implement CSR policies in organizations. With regard to Rogers’ characteristics, this argumentation and adaptations try to create a positive perception among potential adopters in the areas of ‘relative advantage’, ‘compatibility’, ‘low complexity’ and ‘high triability’. The characteristic of ‘visibility’ - showing how adopters use it - is difficult to create at the beginning of the diffusion process. A CSR manager from the first ‘certified’ German business (see below) started visibility work, and the DIN’s publication from 2014 presented several examples of businesses working with ISO 26000 (DIN, 2014).

We propose that discourse on procedural legitimacy becomes less important as the standard diffuses. Over time, people become accustomed to the presence of the standard in their field and stop questioning how it came about. At this point, ISO 26000 would become a recognized ‘label’. The persuasion about its “usefulness” will continue over longer periods, until wider experience is gained, and a certain level of uptake has occurred. If the feedback from adopting businesses is positive, it facilitates further diffusion of the standard.

Actors who were against the standard were less active than the diffusion actors. We found few sources in which actors argued against ISO 26000, but they expressed their negative view during personal interviews. The negative discourse was also related to the development process, the content and the usefulness of the standard. One criticism was the lack of democratic legitimacy of ISO, mainly expressed by the trade union DGB (DGB, 2010) and some NGO representatives (interview NGO). DGB further criticized the preponderance of business experts

in the German mirror committee. Apart from these aspects of procedural legitimacy, trade unions viewed voluntary approaches very critically, and argued in favour of legally binding rules and a better international implementation of existing International Labour Organization conventions. DGB as well as business associations criticized the possible misuse of the standard for certification activities. Four large business associations convinced the German government to release a joint statement insisting on the non-certifiability of ISO 26000.³⁴ Business associations also criticized some of the content of the standard, its complexity and high purchase price for small businesses. An actor argued against CSR standardization by claiming that this was counterproductive, undermining the amount and diversity of less formalized CSR activities (Dannenbring, 2010). Some business actors also strongly criticized the adoption of the document as a standard instead of a “technical document” (interview business association). Finally, one line of discourse against the usefulness of the standard was the argument that Germany had already sufficient social and environmental regulations. Therefore, the standard was considered as superfluous (interview consultant). In terms of the characteristics presented by Rogers (2003), discourse against ISO 26000 tried to create a negative perception of the standard in the three areas of ‘relative advantage’, ‘compatibility’ and ‘low complexity’.

6.4 A take on the initial diffusion trend

The analyzed material allows us to provide a cautious evaluation on the early state of diffusion of ISO 26000. A survey of the post-publication organization (PPO) provides some indicators about the global uptake of ISO 26000 during its first two years of existence: The PPO reported the adoption of ISO 26000 as a national standard by 64 standards organizations and the availability of the standard in 22 languages.³⁵ The standard had been sold over 10,000 times (31

³⁴ «Stellungnahme zur Nichtzertifizierbarkeit der Norm ISO 26000 "Guidance on Social Responsibility" (2010).

³⁵ ISO has 162 national members (119 full members); around 100 had participated in the elaboration of ISO 26000.

responding members). 60% of the responding ISO members reported an increased interest in the standard since its launch, while only 3% reported a decreased interest (Sandberg 2012).³⁶

Another indication on the early diffusion of ISO 26000 is provided by an analysis of corporation references to international CSR standards (Schimanski, 2013). The analysis includes the publicly available information from 200 large corporations in 10 EU countries (20 per country). 68% of the corporations mention some form of CSR policy (p. 7) which confirms the trend to more explicit CSR. The most frequent referenced standards are the UNGC (32%) and the GRI (31%). ISO 26000 is referenced by 13 corporations (6.5%). None of the twenty German corporations refer to ISO 26000. While the sample size is too small to be representative, it is still worth noting that the German corporations' references to international CSR standards are far below average of the complete sample (p. 12). This hints that explicit CSR is less prevalent in Germany than in other European countries, supporting the research stating that CSR is a relatively recent and contested topic in Germany (Jackson and Bartosch, 2016: 16).

In the period under consideration, very few companies embraced the standard in Germany or Canada.³⁷ A noteworthy exception was the German company Harting, which integrated the standard in its operations and even sought certification. As ISO 26000 is not certifiable, the company certified against a Spanish and an Austrian management standard based on ISO 26000 (RS 10 and ONR 192500).³⁸ In July 2011, Harting presented itself as “the first company to be certified for social responsibility” and its CSR manager was also engaged in diffusion activities. However, we could not find other companies who sought for certification. Some corporations used the standard to do a gap analysis of their existing CSR policy, while

³⁶ In the first survey from 2011, 31% reported a very low or low interest in ISO 26000 compared to other standards, 33% reported a normal interest and 36% reported a high or very high interest.

³⁷ For the year 2012, we found no reference to ISO 26000 in the Sustainability Reports of the largest German corporations (DAX 30).

³⁸ The certifier was DQS, an auditing company in which the DIN has a large stake.

others used it as a basis for further developing their CSR policy.³⁹ But most of the corporations aware of ISO 26000 seemed to be waiting to see how the standard would diffuse, ready to use it in case there would develop a larger dynamic in favour of its adoption (interview consultant).

Regarding the question of *direct diffusion*, the possibility of meaningful communication on the use of a CSR standard or the lack thereof plays a role, insofar as explicit CSR is becoming an important instrument to generate organizational legitimacy. The question on how to communicate the use of ISO 26000 to interested parties seems to represent an obstacle for its uptake. Moratis (2016) refers to it as the ‘signalling problem’ of ISO 26000, due to its non-certifiability and lack of ‘checklist approach’ (not being a management systems standard).⁴⁰ We can add that communication about its use is neither supported by the possibility of membership or participation in a formalized social network, as with the UNGC, nor by a declaration requirement where a corporation could indicate its adherence to the standard. This explains why participants in ISO’s *Open Forum* considered the topic of developing an “ISO document for assessment, verification or certification of social responsibility” as the most important issue.⁴¹ This perceived weakness could hamper the use of ISO 26000, even more so when other competing CSR standards are available. While some national standards organizations developed a certifiable standard based on ISO 26000 (Spain, Denmark, Austria) or forms of assessment and self-declaration (France, Netherlands), there was no such demand in Germany (interview DIN).

In contrast to the weak *direct diffusion* in Germany and Canada, *ideational diffusion* was more significant. There is evidence that actors in subsequent standardization projects are very likely to refer to at least some aspects of ISO 26000. If this trend goes on, the standard will be diffused not so much at the corporate level, but at the field level by mainstreaming definitions,

³⁹ For example, Faber Castell, a German manufacturer of office supplies mentions in its Sustainability Report (2011) that it has carried out “A target/actual comparison of the ISO 26000 standard to the existing Faber-Castell management structures.” And the CSR report from the Canadian TD Bank Group (2011) mentions that a sustainability rating agency “assessed approximately 20% of our supplier spending against a set of criteria aligned with the UNGC, GRI and ISO 26000 and 21 environmental, social, ethical and supply chain sustainability indicators”.

⁴⁰ See also Helms and Webb (2014) who propose that the possibility of certification increases the probability of adoption (p. 301).

⁴¹ “ISO 26000 Open Forum 14 Issues”

concepts and principles about various aspects of CSR. This phenomenon refers to Sales (2012) distinction between two dimensions of institutions: (1) “structural referents for practices and creativity” and (2) “structural procedural elements”. While the first serve as a referent for the “maintenance and creation” of social life, the second are made up of explicit and implicit rules, serving to frame, stabilize and predict action (p. 70). In that sense, ISO 26000 tends to become a structural referent and part of a repertoire which can be activated by actors to elaborate concrete rules for practice, rather than representing these rules for practices itself.

Overall, our analysis shows that the diffusion of a CSR standard is an ongoing process which started around its launch. The diffusion is accompanied by persuasion efforts, varying depending on the institutional environment (field level and national context), and is rather slow when not pushed by central institutional actors and by government. This is in accordance with the theorization of diffusion speeds by Lawrence and colleagues. (2001). A voluntary, non-certifiable standard fits best with ‘influence’ as supporting diffusion mechanism. In that case, the power of the supporting actors - the diffusion actors - is episodic and non-coercive, which leads to a slow pace of diffusion (p. 633). The findings within the observed time frame also fit well with Tolbert and Zucker’s objectification stage (1996): the attempt to create a field-level consensus on the value and usefulness of ISO 26000, potentially followed by an increased uptake.

7. Conclusion

Analyzing how new CSR standards become diffused represents an important contribution to our understanding of standardization processes. Our research pointed out the wide array of actors and activities involved in the early diffusion of a standard. We have conceptualized diffusion activities as a form of institutional work and as necessary part of institutionalization processes. Indeed, diffusion work represents a crucial link between standard development and standard adoption. In our case, diffusion work encompassed often uncoordinated activities carried out by a loose network of consultants, academics, standards organizations, governments and business associations. It was consultants who connected the different professional spheres by working with various types of actors. In the two countries

analyzed, most diffusion actors had gained insider knowledge by participating in the creation of ISO 26000. Without this engagement and acquired knowledge, much less diffusion activity would have taken place. At the same time, a broad and active participation in the development process isn't a sufficient condition for a high diffusion dynamic at the country level. In addition, we showed that ISO's members - the national standards bodies – are not necessarily committed to diffuse their own standard. This adds to the observation that diffusion activities and its consequences are very much dependent on national contexts.

Furthermore, we built a matrix with four modes of standard diffusion - concrete, broad, selective and ideational – which show that adoption is only one of the possible consequences of diffusion work. In the time frame under consideration, a large part of diffusion activities took the form of indirect (broad and ideational) diffusion. In the absence of an instrument for meaningful communication about the use of ISO 26000, as well as a lack of government pressure, concrete diffusion will not be very widespread. Therefore, the standard in its actual form mainly diffuses at the field level, as a structural referent used for other CSR initiatives rather than becoming directly adopted by corporations.

Considering the importance of the national context for diffusion work, further research could investigate the diffusion dynamics in other countries, especially in countries where institutional actors, specifically governments and standards organizations, pushed for standard adoption, in those where tools for communication or certifiable versions were developed, and in those who did not participate in the development of ISO 26000. Additional research could also be done on the next stage of diffusion by analyzing ongoing or changing institutionalization dynamics and the actors involved. Finally, our diffusion matrix could be used for analyzing and comparing the diffusion of other CSR standards.

Bibliography

- Abbott, K. et Snidal, D. (2009). The governance triangle: regulatory standards institutions and the shadow of the state. Dans W. Mattli et S. Wood (dir.), *The politics of global regulation* (p. 44-88). Princeton : Princeton University Press.
- Battilana, J. et D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. Dans T. B. Lawrence, R. Suddaby et B. Leca (dir.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organization* (p. 31-58). Cambridge : Cambridge University Press.
- Bay, K.-C. (dir.). (2010). *ISO 26000 in der Praxis*. München : Oldenbourg Industrieverlag GmbH.
- Beisheim, M. et Dingwerth, K. (2008). Procedural legitimacy and private transnational governance. Are the good ones doing better? *SFB Governance Working Paper Series Nr. 14*. Berlin.
- BDA (2010). *Geschäftsbericht 2009*. Berlin: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.
- BMAS (2010). *National strategy for CSR*. Berlin : German Government.
- BMUB (2011). *Environmental economy*. Berlin : German Government.
- Boisjoly-Lavoie, A. (2013). La responsabilité sociétale des organisations : proposition d'un modèle pour l'intégration de ISO 26000. (Université de Sherbrooke, Sherbrooke).
- Brès, L. et Raufflet, E. (2011). Power and institutions in global standardization: The role and the importance of ambiguity in institutionalizing new standards of OSR. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 12(1).
- Brès, Luc et Gond, Jean-Pascal. (2014). The visible hand of consultants in the construction of the markets for virtue: Translating issues, negotiating boundaries and enacting responsive regulations. *Human Relations*, 67(11), 1347-1382.

- Brunsson, N., Rasche, A. et Seidl, D. (2012). The dynamics of standardisation: Three perspectives on standards in organisation studies. *Organization Studies*, 33(5-6), 613-633.
- Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946.
- Capron, M. et Petit, P. (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation*, 9(1).
- Caron, M.-A. (2011). Sociologie de la norme ISO 26000 : convaincre ou convenir d'une conception partagée de la responsabilité sociétale. Dans F. Quairel-Lanoizelée, M. Capron et M. Turcotte (dir.), *ISO 26000: une Norme "hors norme"?* Paris : Economica.
- Castka, P. et Balzarova, M. (2008). ISO 26000 and supply chains. On the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 274-286.
- Colyvas, J. A. et Jonsson, S. (2011). Ubiquity and legitimacy: Disentangling diffusion and institutionalization. *Sociological theory*, 29(1), 27-53.
- European-Commission (2011). *Communication on CSR*. Brussels : EU.
- Czarniawska, B. et Joerges, B. (1996). Travels of ideas. Dans B. Czarniawska et G. Sevón (dir.), *Translating organizational change*. (Vol. 56). Berlin : Walter de Gruyter.
- Dannenbring, J. (2010). Gesellschaftliches Engagement im Handwerk im Spannungsfeld zwischen Förderung und Regulierung. Dans M. Assländer et A. Löhr (dir.), *Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise. Reichweiten der Verantwortung* (p. 247-266). München : Rainer Hampp Verlag.
- DGB (2009): "10 Point Paper on CSR - Binding rules for one and all!", Berlin: Deutscher Gewerkschaftsbund.
- DGB (2010). Positionspapier zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) in der Normenbildung und Entscheidung zur Annahme der ISO DIS 26000. Berlin : Deutscher Gewerkschaftsbund.

- DiMaggio, P. et Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. Dans L. G. Zucker (dir.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (p. 1-21). Cambridge, MA : Ballinger.
- DIN (dir.). (2011a). Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000: Eine Einführung mit Hinweisen für Anwender. Berlin : Beuth Verlag.
- DIN (dir.). (2011b). Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen und Unternehmen: Fragen und Antworten zur ISO 26000. Berlin : Beuth Verlag.
- DIN (dir.). (2014). DIN ISO 26000 - Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen: Beispiele, Strategien, Lösungen. Berlin : Beuth Verlag.
- Emirbayer, M. et Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.
- Gendron, C. (2011). ISO 26000 : Une définition socialement construite de la responsabilité sociale. Dans M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée et M.-F. Turcotte (dir.), *ISO 26000: une Norme "hors norme"?*. Paris : Economica.
- Global-Affairs-Canada (2009). Building the Canadian advantage: A corporate social responsibility strategy for the Canadian extractive sector abroad. Ottawa : Government of Canada.
- Greenwood, R., Suddaby, R. et Hinings, C. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Hahn, R. (2011). Internationale Standardfindung und Global Governance: Zur Legitimität des Entstehungsprozesses der Leitlinie ISO 26000. *Die Betriebswirtschaft*, 71(2), 121-137.
- Hardtke, A. (2010). ISO 26000: Eine kurze Geschichte zur Normierung gesellschaftlicher Verantwortung. Dans S. Braun (dir.), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen* (p. 202-219). Wiesbaden : VS Verlag.

- Hardtke, A. et Kleinfeld, A. (dir.). (2010). *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung*. Berlin : Springer-Verlag.
- Helms, W. S., Oliver, C. et Webb, K. (2012). Antecedents of settlement on a new institutional practice: Negotiation of the ISO 26000 standard on social responsibility. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1120-1145.
- Helms, W. et Webb, K. (2014). Perceived voluntary code legitimacy: Towards a theoretical framework and research agenda. *Journal of Management & Organization*, 20(03), 287-312.
- ISO (2010). *ISO 26000 - Guidance on Social Responsibility*. Geneva : International Organization for Standardization.
- ISO (2011). *ISO Focus+: ISO 26000 Social Responsibility*. Geneva : International Organization for Standardization.
- ISO (2016). *Benefits in applying ISO 26000 - Selected case studies as a result of the SR MENA Project*. Geneva : International Organization for Standardization.
- Jackson, G. et Bartosch, J. (2016). *Corporate responsibility in different varieties of capitalism: Exploring the role of national institutions*. Gütersloh : Bertelsmann Stiftung.
- Jastram, S. (2012). *Legitimation transnationaler Normbildung am Beispiel von ISO 26000*. Wiesbaden : Springer Gabler.
- Kelle, U. et Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lawrence, T. et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Dans S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence et W. R. Nord (dir.), *Handbook of organization studies* (p. 215-254). London : SAGE.
- Lawrence, T. B., Winn, M. I. et Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of management review*, 26(4), 624-644.

- Marimon, F., del Mar Alonso-Almeida, M., del Pilar Rodríguez, M. et Alejandro, K. A. C. (2012). The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point? *Journal of Cleaner Production*, 33, 132-144.
- Matten, D. et Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review (AMR)*, 33(2), 404-424.
- Moratis, L. (2016). Signaling strategies for ISO 26000: A firm-level approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(5), 512-531.
- Mueckenberger, U. et Jastram, S. (2010). Transnational norm-building networks and the legitimacy of corporate social responsibility standards. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Murphy, C. et Yates, J. (2009). *The International Organization for Standardization (ISO): global governance through voluntary consensus*. New York : Taylor & Francis.
- NORMAPME (2011). *Userguide for European SMEs on ISO 26000 Guidance on Social Responsibility*. Brussels : NORMAPME.
- Perkins, R. et Neumayer, E. (2010). Geographic variations in the early diffusion of corporate voluntary standards: Comparing ISO14001 and the Global Compact. *Environment and Planning*, 42(A), 347-365.
- Potoski, M. et Prakash, A. (2008). Regulatory convergence in nongovernmental regimes? Cross-national adoption of ISO 14001 certifications. *The Journal of Politics*, 66(03), 885-905.
- Rasche, A. (2009a). Toward a model to compare and analyze accountability standards: The case of the UN Global Compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(4), 192-205.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York : Simon and Schuster.
- Sahlin, K. et Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: Imitation, translation and editing. Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson et R. Suddaby (dir.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. (p. 218-242). London : SAGE.

- Sales, A. (2012). A Reappraisal of Agency-Structure Theories to Understand Social Change. Dans A. Sales (dir.), *Sociology today: social transformations in a globalizing world*. London : Sage.
- Sandberg, K. (2012). *ISO 26000 Post Publication activities and the 2012 survey*, presented at the ISO Open Forum, Geneva : International Organization for Standardization.
- Schimanski, C. (2013). *An analysis of policy references made by large EU companies to internationally recognised CSR guidelines and principles*. Brussels : European-Commission.
- Schmiedeknecht, M. (2011). *Die Governance von Multistakeholder-Dialogen. Standardsetzung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen: Der ISO 26000-Prozess*. Marburg : Metropolis.
- Schmiedeknecht, M. et Wieland, J. (2012). ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen. Dans A. Schneider et R. Schmiedpeter (dir.), *Corporate Social Responsibility* (p. 259-270). Berlin : Springer Gabler.
- Stamm, C. (2015). Construction et légitimation initiales des standards transnationaux de responsabilité des entreprises : entre actions intentionnelles et contraintes institutionnelles. *Études internationales*, 46(2-3), 273-300.
- Strang, D. et Meyer, J. W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and society*, 22(4), 487-511.
- Strang, D. et Soule, S. A. (1998). Diffusion in organizations and social movements: From hybrid corn to poison pills. *Annual Review of Sociology*, 265-290.
- Tolbert, P. S. et Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. Dans S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord (dir.), *Handbook of organization studies*. London : SAGE.
- Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*. Québec : iepf.

- Webb, K. (2009). *The ISO 26000 social responsibility standard: Prospects for organizational learning based on progress to date*. Paper presented at the annual meeting of the ISA's 50th Annual Convention "Exploring the Past, Anticipating the Future". New York.
- Webb, K. (2012). *ISO 26000: Bridging the public/private divide in transnational business governance interactions*. Osgoode CLPE Research Paper(21).
- Wood, S. (2009). *Will ISO 26000 corner the market for international social responsibility standards? Competing for transnational regulatory authority*. Paper presented at the annual meeting of the The Law and Society Association, Grand Hyatt, Denver.
- Wood, S. (2012). The International Organization for Standardization. Dans D. Reed, P. Utting et A. M. Reed (dir.), *Business Regulation and Non-State Actors*. New York : Routledge.
- Yaghfour, Y. (2012). *Relational Leadership in Global Multistakeholder Groups* (Thèse de doctorat). Robert Gordon University, Aberdeen.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks : SAGE.

Chapitre 5

Article 3 : Si la transition écologique avait lieu... Une prospective sociologique pour élargir la discussion sur la responsabilité des entreprises¹²

Christoph B. Stamm³

Résumé : Le terme de transition écologique est de plus en plus présent dans le discours de divers acteurs. Alors que sa définition reste souvent vague, son apparition semble plutôt due à la recherche d'un nouveau terme pour remplacer le concept galvaudé de développement durable qu'à un véritable changement politique. Dans cet article, la transition écologique est conceptualisée comme le passage d'un modèle sociétal qui priorise la croissance économique vers un modèle qui met l'accent sur la soutenabilité environnementale. Une évaluation de la contribution des gouvernements, du mouvement vert et des entreprises dans la réduction de l'impact environnemental conduit au constat qu'ils n'ont actuellement ni la capacité ni la volonté d'entamer cette transition qui serait nécessaire afin d'éviter l'effondrement écologique. Nous développons alors, dans une approche prospective, un scénario envisageant qu'une hausse durable du prix du pétrole aurait comme conséquence la fin involontaire du modèle de croissance. Ces événements renforceraient la position des acteurs du changement et ouvriraient des possibilités pour transformer les institutions sociales vers une société post-croissance. Il sera enfin question du rôle et de la responsabilité des entreprises dans cette transition.

¹ Article publié en 2015 dans la *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 75-87.

² Cette version de l'article diffère légèrement de la version originale, parue dans la *Revue de l'organisation responsable*.

³ Enseignant-chercheur doctorant - Département de Sociologie, Université de Montréal. *Remerciements* : La rédaction de cet article a bénéficié du soutien financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Nous remercions Yves-Marie Abraham, Thomas Beschorner, Geneviève Emond, Daphné Esquivel Sada, Ariane Lafortune, Arnaud Sales et les deux évaluateurs anonymes pour leurs commentaires et conseils précieux ayant permis l'amélioration de l'article.

Mots clés : Transition écologique, synthèse écologique, crise du pétrole, RSE, post-croissance, approche prospective

If there was an ecological transition... A sociological foresight to broaden the debate on Corporate Social Responsibility

Abstract : *The notion of ecological transition is increasingly present in the discourse of various actors. While its definition often remains vague, its apparition might be more due to the search for a new term to replace the worn-out concept of sustainable development, than to real political change. In this paper, the ecological transition is conceptualized as the societal shift from a model which prioritizes economic growth to a model which focuses on environmental sustainability. An evaluation of the current contribution of governments, the green movement and corporations in reducing the environmental impact leads to the observation that they lack the capacity and willingness to initiate the aforementioned transition, necessary to prevent widespread ecological collapse. Therefore, we adopt a foresight approach and develop a scenario in which a sustained oil price increase results in the unintended end of the growth model. These events would empower the actors of change and open possibilities to transform the social institutions towards a post-growth society. With this scenario in mind, the article discusses the corporation's role and responsibility in the transition.*

Key Words: ecological transition, ecological synthesis, oil crisis, CSR, post-growth, foresight approach

1. Introduction et méthodologie

La question de la soutenabilité environnementale des activités humaines est à l'ordre du jour depuis maintenant quelques décennies.⁴ À l'échelle des sociétés, un mouvement s'est mis en place pour lutter contre les dégradations environnementales causées par l'humain. Nous distinguons trois types d'acteurs collectifs clés qui sont plus ou moins actifs dans ce sens : les gouvernements, les acteurs du mouvement vert et les entreprises. Or, si nous regardons les mesures sur l'état de la planète, force est de constater que les efforts des différents acteurs ne sont pas suffisants pour nous amener vers la soutenabilité environnementale (PNUE, 2012). Une transition écologique n'a donc pas lieu. Si nous souhaitons réfléchir à la question du rôle des entreprises dans la transition écologique des sociétés, nous nous trouvons alors sur le terrain des hypothèses.

Dans un article de 2008, Constance Lever-Tracy s'interroge sur le peu d'intérêt que suscite l'enjeu du changement climatique auprès des sociologues, alors même qu'il a le potentiel de causer des transformations sociales majeures au XXI^e siècle. Selon l'auteure, les sociologues se heurtent à deux blocages. D'une part, ils n'osent pas se projeter dans le futur (« suspicion of teleology »). D'autre part, ils ne veulent pas considérer des éléments de l'environnement biophysique comme des facteurs causaux (« suspicion of naturalistic explanations for social facts ») (Lever-Tracy, 2008 : 452). Avec sa deuxième hypothèse, Lever-Tracy se réfère au paradigme sociologique dominant de l'exceptionnalisme humain qui conceptualise les phénomènes sociaux comme étant indépendants de l'environnement biophysique (Catton et Dunlap, 1978).

Afin de réfléchir aux facteurs qui favoriseraient un mouvement sociétal vers la transition écologique, nous devons essayer de surmonter ces deux blocages. Nous souscrivons à l'idée de Heikki Patomäki qui avance que les sciences sociales devraient également être capables de se prononcer sur les futurs possibles si elles veulent être pertinentes (Patomäki, 2006 : 1). Pour ce faire, nous nous appuyons sur une méthodologie prospective (De Jouvenel, 2004) ou de

⁴ Notamment, le livre « Silent Spring » de Rachel Carson (1962) et le « Rapport Meadows » du Club de Rome (1972) avaient frappé l'imaginaire avec leur mise en garde contre les effets négatifs d'une industrialisation sans limites.

« forward reasoning » (Bernstein *et al.*, 2000 : 53). Le travail prospectif ne consiste pas à prédire le futur, mais à construire des scénarios envisageables et plausibles. Selon De Jouvenel (2004), la démarche prospective possède plusieurs caractéristiques essentielles. Il s'agit d'une approche pluridisciplinaire d'inspiration systémique. De plus, elle tient compte de la longue durée, que ce soit dans le passé et dans le futur. En intégrant les ruptures, cette démarche ne postule pas la permanence du changement (De Jouvenel, 2004 : 45-47). Ces caractéristiques conviennent à notre objet d'étude, étant donné que nous avons affaire à une rupture possible qui favoriserait une transformation en profondeur des systèmes de production et de consommation. Bernstein et collaborateurs proposent un certain nombre d'étapes pour conduire une prospective exploratoire (2000 : 55). Nous identifions tout d'abord les forces motrices (ou variables indépendantes) du monde actuel et les éléments prédéterminés à la base du scénario. Les auteurs suggèrent de s'en tenir à quelques variables clés (Bernstein *et al.*, 2000 : 55). Ensuite, ils suggèrent de tenir compte des variables incertaines en ce qui concerne leurs forces ou leurs conséquences. Avec ces éléments, nous construisons finalement le déroulement d'un scénario en incluant des indicateurs précoces qui pointent dans la direction du scénario proposé (Bernstein *et al.*, 2000 : 56).⁵ Dans une démarche prospective, on développe souvent un certain nombre de scénarios qui couvrent le « champ des possibles ». Il peut s'agir de trois à six scénarios, dont un représente le scénario tendanciel ou BAU (*business as usual*) en anglais.⁶ Dans cet article, nous proposons un seul scénario qui nous sert comme outil heuristique pour penser le rôle des entreprises dans la transition écologique : la continuation de la tendance juste à l'apparition d'un choc externe qui provoquerait une descente énergétique non volontaire.

De façon concrète, nous procédons comme suit : nous conceptualisons le terme de la transition écologique et nous décrivons brièvement l'état actuel de la réforme environnementale. Nous évaluons ensuite la force transformatrice des acteurs qui travaillent pour mettre en place cette réforme. Ceci nous amène vers une hypothèse intermédiaire : sans événement mondial

⁵ « A scenario plotline is a compelling story about how things happen. It describes how driving forces might plausibly behave as they interact with predetermined elements and different combinations of critical uncertainties. » (Bernstein *et al.*, 2000 : 56).

⁶ Dans le domaine des scénarios globaux par exemple, Raskin (2008) développe trois principaux scénarios (*conventional worlds, great transitions, barbarization*) (2008), tandis que Holmgren (2012) distingue quatre scénarios (*techno-explosion, techno-stability, energy descent, collapse*).

majeur, les acteurs ne sont pas suffisamment forts ou disposés pour enclencher une transition écologique à moyen terme, soit au cours des 10 à 20 prochaines années. Nous nous tournons alors vers un facteur potentiel de l'environnement biophysique qui pourrait devenir une force transformatrice et, par ricochet, renforcer les acteurs du changement. Nous supposons qu'une augmentation durable du prix du pétrole est dans le domaine du possible. Cette augmentation causerait une crise économique persistante qui exigerait des adaptations profondes. La dernière partie du texte est ainsi consacrée à ces événements qui pourraient favoriser une transition écologique. Nous réfléchissons aux conséquences d'une telle crise pétrolière sur les acteurs de la réforme environnementale et sur le rôle et la responsabilité des entreprises dans un tel contexte.

2. La transition écologique n'a pas lieu

Pour bien amorcer notre réflexion, nous devons expliquer ce que nous entendons par le concept de la transition écologique, dont il n'y a pas de définition largement reconnue (Dimitrova et al., 2011). Le terme transition implique un mouvement, un changement ou une transformation d'un système sociétal à un autre. La transition écologique serait alors une transformation sociétale qui mène d'un modèle de production et de consommation non soutenable vers un modèle socio-économique qui a un impact environnemental « acceptable » ou soutenable à long terme. Selon le sociologue Salvador Juan, la transition écologique serait un « changement socio-économique conduisant à stabiliser puis à réduire les dégradations telluriques, biologiques et climatiques... » (2011 : p. 64).

Pour conceptualiser cette transition, nous mobilisons le modèle développé par Allan Schnaiberg à propos du conflit dialectique entre les sociétés industrielles et l'environnement (1980, 1993). Selon ce modèle, deux objectifs sociétaux qui ne peuvent pas être atteints en même temps entrent en conflit. Dans la relation société – environnement, l'environnement est utilisé pour sa valeur marchande (1) et pour sa valeur d'usage (2). Le problème proviendrait du fait que la plupart des éléments de l'écosystème ne peuvent pas simultanément répondre aux besoins de valeur marchande (« exchange value-needs ») et de valeur d'usage (« use-value needs ») (Schnaiberg, 1993 : 10). Le système de production capitaliste se base sur l'exploitation des

ressources, ce qui engendre la production de déchets et la pollution des écosystèmes. Dans ce processus, des éléments de l'écosystème sont transformés en ressources sociales, à savoir de la valeur d'échange et des profits. Cet « engrenage de la production » (*treadmill of production*) a pour conséquence la désorganisation des écosystèmes, conduisant finalement à une baisse de la valeur d'usage des écosystèmes – restriction de l'accès aux lieux de récréation, diminution des supports biologiques pour la vie (air, eau, alimentation) – et à une baisse des niveaux de production futurs (Schnaiberg, 1993 : 11). Toujours selon Schnaiberg, il y a trois synthèses qui proposent de répondre au conflit dialectique. Dans la *synthèse économique* (1), les acteurs préconisent l'accumulation du capital et priorisent la valeur marchande jusqu'au moment où la désorganisation des écosystèmes menace sévèrement ce système de production. La *synthèse de la pénurie planifiée* (2) correspond à une certaine régulation (étatique) de l'accès aux écosystèmes pour différentes catégories d'utilisateurs et à une tentative d'équilibrage entre la valeur d'échange et la valeur d'usage. L'expansion économique est poursuivie avec un usage modéré de certaines ressources ou une certaine limitation de la pollution. Cette synthèse constitue un continuum entre la synthèse économique et la synthèse écologique. Finalement, en favorisant la valeur d'usage, la *synthèse écologique* (3) a comme objectif premier la préservation des écosystèmes.

Il serait utile de différencier le large continuum de la synthèse de la pénurie planifiée en différents types pour bien pouvoir situer les systèmes politico-économiques des sociétés modernes, mais nous nous contentons ici de cette catégorisation pour revenir à la transition écologique. À la lumière du modèle d'Allan Schnaiberg, la transition écologique signifie quitter l'état de la synthèse économique et traverser le continuum de la synthèse de la pénurie planifiée pour arriver à l'état de la synthèse écologique (ou, en tout cas, s'en rapprocher). La transition écologique devrait se manifester dans une réduction de l'extraction de ressources de l'environnement et dans une réduction de la pollution ; ce que Schnaiberg (1980) a appelé les « ecological withdrawls » et les « ecological additions ». À l'instar de Frederick H. Buttel (2003), nous appelons « réforme environnementale » les actions entreprises par différents acteurs pour changer les institutions sociales de sorte que les impacts négatifs de l'humain sur l'environnement soient réduits. Ainsi conceptualisée, la transition écologique nécessite des réformes environnementales de grande ampleur.

Depuis la lente prise de conscience des effets négatifs à grande échelle des activités de l'homme sur l'environnement (Marsh, 1874) et des limites que l'environnement biophysique pose à l'expansion économique des sociétés (Meadows *et al.*, 1972), de nombreux chercheurs ont proposé des alternatives économiques moins polluantes et moins consommatrices en ressources. Nous pensons notamment à Ernst Friedrich Schumacher et son « Small is Beautiful » (1973), à Herman Daly et l'économie stationnaire (1977), à Ignacy Sachs et l'écodéveloppement (1981), ou encore aux travaux de Hans Christoph Binswanger (1983), le père de la fiscalité écologique.

Cependant, nous allons voir que la transition écologique n'a pas lieu. Les réformes environnementales entreprises jusqu'à présent n'ont pas été suffisantes pour passer à la synthèse écologique. En ce qui concerne les États-Unis, Schnaiberg a évalué que les politiques gouvernementales oscillaient entre une mise en place de la synthèse économique et de la synthèse de la pénurie planifiée (1993). Ceci ne semble pas avoir changé depuis. Certes, quelques pays européens se trouvent plus proches d'une synthèse de la pénurie planifiée que les États-Unis⁷. Cependant, dans une économie globalisée avec la production de risques et d'impacts globaux, la congruence entre les sphères politiques, économiques et environnementales est de moins en moins présente. Dans cette « constellation postnationale » (Habermas, 1998), de nombreux pays externalisent une partie de leur impact écologique négatif vers d'autres pays en important des biens et des services dont la production est polluante et utilise beaucoup de matériel (Giljum et Eisenmenger, 2004). Par exemple, la Chine, grand exportateur de biens, a « exporté » en 2004 23 % de ses émissions de CO², alors que des pays qui se disent leaders dans la lutte contre le réchauffement climatique, tels que la Suisse et la France, ont « importé » autour de 30 % de leurs émissions (Davis et Caldeira, 2010)⁸. Ainsi, une mesure environnementale ayant un effet positif sur le plan national peut avoir un effet négatif dans un autre pays lorsque l'activité économique visée se déplace. Même si nous allons nous

⁷ Pour une tentative de classification des pays selon leur performance environnementale, voir par exemple, l'« Environmental Performance Index » de l'Université Yale : <http://epi.yale.edu/epi>, consulté le 2 août 2014.

⁸ Pour la Suisse, la majeure partie de l'impact environnemental de la consommation nationale est générée à l'extérieur du pays (OPEV, 2015 : p. 6).

servir d'exemples d'Amérique du Nord et d'Europe pour illustrer nos propos, il est néanmoins essentiel d'adopter une perspective permettant de considérer la question à l'échelle planétaire. Pour paraphraser l'expression d'Ulrich Beck, il s'agit d'adopter une « méthodologie cosmopolite » (Beck, 2009 : 160-186).

De nombreuses recherches sont entreprises pour mesurer l'impact des sociétés sur l'environnement. Le rapport du *Programme des Nations Unies pour l'environnement GEO5*, intitulé *L'avenir de l'environnement mondial* (PNUE, 2012), fait l'état de la situation planétaire et désigne les principaux facteurs responsables de l'augmentation des pressions sur l'environnement : croissance de la population, croissance économique, croissance du commerce international et changement du régime alimentaire (p. 5-30). En ce qui concerne l'extraction des ressources, une étude faite pour le PNUE (2016) montre une augmentation de l'extraction pour les quatre catégories suivantes : minerais non métalliques, minerais métalliques, combustibles fossiles et biomasse (p. 33). Entre 2010 et 2010, la croissance de l'extraction était, selon la catégorie de ressource, entre 2% et 5,3%. Cette croissance a dépassé celle de la croissance de la population, ce qui signifie une augmentation de l'extraction par habitant (p. 34). Rien ne nous indique que la croissance de l'extraction est en train de fléchir.

Si on regarde du côté des « additions », un groupe de chercheurs estime que quatre des neuf seuils biophysiques planétaires, dont le dépassement risque d'avoir des conséquences dramatiques, étaient dépassés à cause des activités humaines (Steffen *et al.*, 2015). Il s'agit du changement de l'intégrité de la biosphère, de la perturbation des cycles de l'azote et du phosphore, du changement d'utilisation des terres et du changement climatique. Puisque les émissions de gaz à effet de serre incluent non seulement les émissions qui proviennent de la combustion de l'énergie fossile, mais également des émissions issues de la fabrication du ciment, des activités agricoles et de la déforestation, elles donnent un indice sur l'évolution de l'impact environnemental des activités humaines. Il est estimé que les émissions globales ont augmenté de 30 % entre 1990 et 2010 (UNEP, 2012 : 10). La croissance des émissions s'est même accélérée dans la dernière décennie. Si la croissance annuelle des émissions se situait à environ 1,3 % entre 1970 et 2000, elle a été de 2,2 % entre 2000 et 2010 (IPPC, 2014). Finalement, la mesure de l'*empreinte écologique*, développée par Wackernagel et Rees (1998), donne également une estimation de l'impact croissant des humains sur l'environnement. Un

rapport estime que l'humanité a utilisé en 2010 environ 150 % de la capacité de la biosphère (WWF, 2014). L'humanité semble donc vivre de stocks qui sont en train de s'épuiser. Considérant les causes des pressions des activités humaines sur l'environnement et le rapprochement de certaines limites biophysiques qui posent des dangers importants pour les sociétés, nous nous tournons dans la prochaine partie du texte vers le rôle des acteurs qui essaient tant bien que mal de renverser la tendance.

3. Les acteurs dans la réforme environnementale.

Comme annoncé dans l'introduction, nous analysons trois types d'acteurs collectifs (et hétérogènes) qui jouent un rôle important dans la mise en œuvre de la réforme environnementale : les États et les autres entités politiques, les acteurs du « mouvement vert » et les entreprises. Nous montrons les raisons pour lesquelles le travail de ces acteurs n'est pas suffisant pour enclencher une transition écologique. Derrière le conflit dialectique énoncé plus haut se trouvent des acteurs qui défendent des intérêts différents et parfois contradictoires. En nous inspirant des travaux sur les logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991; Thornton *et al.*, 2012), nous distinguons au niveau sociétal différentes logiques idéaltypiques dans lesquelles les acteurs s'insèrent. Dans le présent cas, les acteurs peuvent promouvoir une logique de bien privé (augmentation de profits) ou du bien public (augmentation du bien de la communauté).⁹ En principe, les entités publiques et les acteurs du mouvement vert tendent à favoriser le bien public, tandis que les entreprises tendent à favoriser le bien privé. Mais dans les faits, les rôles peuvent être brouillés et les acteurs peuvent s'insérer dans plusieurs logiques. Un modèle de croissance avec peu de considération pour les impacts environnementaux ne profite pas seulement aux investisseurs. Il peut également profiter aux salariés et à l'État. Ce dernier en tire des ressources financières (taxes et impôts) et se légitime par la mise en place des services et par un taux de chômage relativement faible. Mais les citoyens attendent aussi de l'État qu'il leur assure un environnement sécuritaire et sain. Ils peuvent s'organiser en groupes

⁹ Les groupes écologistes de la mouvance biocentriste défendent le « bien de la nature » pour sa valeur intrinsèque et non pas pour sa valeur instrumentale. Il s'agirait donc ici encore d'une autre logique.

ou en mouvements environnementaux pour faire pression sur l'État et ils peuvent opter pour un changement de gouvernement. Pour rester légitime, l'État doit répondre à ces pressions en introduisant de nouvelles lois et politiques publiques environnementales.

3.1 Les gouvernements

À partir des années 1960, de nombreux gouvernements ont commencé à développer une importante législation environnementale et les pays essaient de coordonner leurs politiques environnementales lors de conférences internationales¹⁰. Depuis la publication du rapport Brundtland en 1987, les efforts d'une conciliation entre le développement économique et la protection de l'environnement se font souvent dans le cadre conceptuel du développement durable (Hoffmann *et al.*, 2007). Cependant, l'objectif de la croissance économique est toujours resté prioritaire. Dans ce contexte, Schnaiberg parle d'un biais institutionnel fort en faveur des valeurs d'échange de l'écosystème (1993 : 17). Dans la globalisation économique, la mise en compétition des États et la transformation de l'État-nation en un « État de concurrence » (*Competition State*) (Cerny, 1997) ont tendance à renforcer ce biais.

Selon Gilles Rotillon (2011), les gouvernements ne veulent pas entreprendre de réformes profondes par peur de perdre les élections (les citoyens français semblent, par exemple, être majoritairement contre une fiscalité environnementale importante). Il serait donc préférable pour un gouvernement de « faire croire qu'il agit plutôt que d'agir réellement » (Rotillon, 2011 : 91). En effet, aucune véritable réforme fiscale écologique n'a eu lieu dans les pays de l'OCDE. Les revenus des taxes écologiques ne correspondent qu'à environ 5 % de l'ensemble des revenus étatiques (OECD, 2011 : 8). Une autre tentative de réforme environnementale lacunaire est présentée par Corinne Gendron et René Audet. Au Québec, ils notent que « The sociopolitical construction of sustainable development ... does not provide a proper foundation to shift to a new economic model and to a sustainable and fair society. It is, however, very convenient as a

¹⁰ Pour une typologie des régimes environnementaux, voir la tentative de Duit (2008) : *The ecological state: Cross-national patterns of environmental governance regimes*.

legitimacy discourse in the context of the global ecological crises » (Audet et Gendron, 2012 : 45).

L'élaboration des programmes de relance après la crise financière de 2008 peut être considérée comme le test décisif pour les gouvernements eu égard à leur volonté d'aller de l'avant avec la réforme environnementale. Pour réagir à cette crise, les gouvernements ont dépensé des centaines de milliards de dollars américains pour relancer l'économie (UNEP G20, 2009). Le projet d'un « Green New Deal » était alors mis en avant par différentes organisations (Barbier, 2010). Des investissements publics dans l'isolation des bâtiments, dans le transport collectif, dans les énergies renouvelables, dans l'agriculture biologique et dans la dépollution sont habituellement considérés comme des investissements verts (et générateurs d'emploi). Un document du PNUE permet de voir la part de l'investissement vert des mesures de relance économique des grands pays (UNEP G20, 2009). Parmi eux, la Chine se démarque avec une part « verte » de 34 %. Les parts respectives de la France (18 %), de l'Allemagne (13%), des États-Unis (12 %) et du Canada (8 %) sont bien moindres. Si nous considérons que l'investissement vert aurait pu atteindre 50 % ou plus, les gouvernements ont clairement échoué à l'épreuve¹¹.

Si nous passons du niveau national à l'échelle internationale, les choses ne se présentent guère mieux. Tant pour les négociations pour un nouvel accord de lutte contre les changements climatiques (COP 15 à Copenhague en 2009 et COP 18 à Doha en 2012), que pour la conférence des Nations-Unies pour le développement durable (Rio +20, 2012), il n'y a pas eu d'avancée réelle. Après ce sommet, Christoph Balz fait le diagnostic de l'incapacité structurelle d'action de la communauté internationale en matière d'environnement (Germanwatch, 2012). Plus généralement, le manque de leadership international, le déclin relatif des puissances occidentales et la concentration des pays émergents sur les politiques intérieures sont appelés

¹¹ Des investissements verts peuvent avoir lieu hors contexte de relance bien sûr. L'Allemagne par exemple, poursuit un plan ambitieux de transition énergétique avec pour objectif de diminuer de moitié la consommation d'énergie entre 2008 et 2050 et d'augmenter la part de l'énergie renouvelable à 60 % jusqu'en 2050 (elle était de 10 % en 2010) (BRD, Die Energiewende in Deutschland, 2012). Reste à voir si la mise en œuvre du plan permet de réaliser ces objectifs. Après la décision du gouvernement allemand de sortir de l'industrie nucléaire, les nouvelles capacités de production d'énergies renouvelables permettent avant tout de remplacer les centrales nucléaires et non pas les centrales thermiques.

« G-Zero World » par le politologue Ian Bremmer (2012). Nous concluons qu'en ce moment, les États n'ont pas la volonté ou la capacité de s'engager dans une transition écologique, ni au niveau national, ni par le biais de la coopération multilatérale.

3.2 Le mouvement vert

Nous nous tournons maintenant vers les mouvements verts. Est-ce que le changement de paradigme peut venir des citoyens qui s'organisent dans des groupes environnementaux et écologiques et qui font pression sur les gouvernements et les entreprises pour qu'ils développent des pratiques alternatives au modèle de croissance intensive en consommation de ressources ? Le sociologue Frederick H. Buttel considérait que les mouvements verts sont le facteur le plus important pour expliquer la réforme environnementale (2003). Il y a effectivement de nombreux exemples montrant que des groupes verts et des mouvements citoyens ont eu du succès dans la lutte pour le bien public (Guha, 2010). Il est toutefois difficile de faire une évaluation globale de l'impact d'un mouvement qui est très éclaté allant des organismes locaux, aux ONG internationales, aux groupements d'écologistes radicaux en passant par les grandes organisations de conservation institutionnalisées. Globalement, il semble que la lutte contre les formes de pollution qui ont un impact direct sur la santé des gens (air, eau) et qui se laissent atténuer par des technologies « end-of-pipe »¹² a eu le plus de succès, en tout cas dans les pays nantis¹³. Les efforts pour la mise en place des aires protégées ont également eu un certain succès (Bertzki *et al.*, 2012).

À un niveau plus général, il est important de signaler deux facteurs qui limitent l'impact du mouvement. Premièrement, les actions sont souvent dirigées contre un problème très

¹² L'approche end-of-pipe consiste à agir de manière réparatrice et de traiter la pollution en aval, à la fin d'un processus de production ou de consommation.

¹³ Si nous prenons l'exemple de la qualité de l'air en Suisse, les émissions des dioxydes d'azote, du dioxyde de soufre et les émissions de poussière fine sont en recul depuis une vingtaine d'années (Office fédéral de l'environnement, 2013). La pollution de l'air en Chine, par contre, est encore en forte croissance : « China's toxic air pollution resembles nuclear winter, say scientists », *The Guardian*, le 24 février 2014.

spécifique et géographiquement circonscrit. Le succès du mouvement reste alors souvent partiel et il y a un risque de déplacement du problème vers des endroits où le mouvement est moins fort. Nous pensons notamment à l'exportation des déchets électroniques et toxiques dans les pays du Sud et à la construction des dépotoirs ou des incinérateurs près des communautés pauvres. Les mouvements de justice environnementale, dont l'émergence est plus récente, permettent, dans le meilleur des cas, de contrer ce déplacement des problèmes environnementaux (Di Chiro, 2012).

Deuxièmement, le succès des actions citoyennes n'est pas une contribution suffisante pour changer de paradigme vers une synthèse écologique. L'exemple de la lutte contre l'exploitation du gaz de schiste au Québec, mais également en France illustre bien ce propos. Supposons que les activistes ont du succès et qu'il n'y a pas de développement d'une industrie de gaz de schiste dans ces localités. Ceci a certes un impact positif sur la qualité de vie des gens concernés par les nuisances. Par contre, cela ne mène pas directement à une réduction de la consommation d'énergie fossile, le gaz étant importé d'autres lieux. Il y a une certaine incohérence dans les actions du mouvement s'il ne s'engage pas simultanément à réduire la consommation d'énergie ou à développer des alternatives énergétiques moins nuisibles. L'incohérence est réduite si les acteurs acceptent (implicitement) une augmentation des coûts d'énergie. Car si ces mouvements pour une exploitation des ressources d'une façon moins polluante et plus sécuritaire (ou contre l'exploitation des ressources tout court) ont du succès sur une échelle plus large, cela mènerait vers une augmentation des prix des ressources.

On trouve dans le mouvement vert également de nombreux groupes qui développent des pratiques alternatives à la synthèse économique. Ces groupes mettent l'accent sur la valeur d'usage des biens et s'inscrivent habituellement dans le courant de l'économie sociale et solidaire (Draperi, 2011 ; 2007). Les chercheurs Louis Favreau et Mario Hébert réfléchissent dans leur ouvrage sur l'apport de l'économie solidaire dans une transition écologique (2012). Les pratiques et les expériences de l'économie sociale montrent que des modèles économiques alternatifs sont possibles et permettent la transition écologique dans des niches spécifiques, mais pas à large échelle.

Nous devons constater que dans le contexte actuel, « le mouvement vert » ne réussit pas à générer assez de pression sur les gouvernements pour qu'ils changent de cap et il n'est donc pas assez fort pour amener le virage vers la transition écologique.

3.3 Les entreprises

Les entreprises jouent également un rôle dans la réforme environnementale. Ces organisations à but lucratif et leurs propriétaires poursuivent, en principe, des intérêts privés, mais leurs activités peuvent avoir des conséquences positives au niveau sociétal. La perspective théorique de la modernisation écologique réserve aux entreprises un rôle clé dans la réforme environnementale. La science et la technologie sont considérées comme les institutions principales pour le verdissement de l'économie. Les mécanismes de marché ainsi que les entrepreneurs y sont également importants (Mol, 1997). L'hypothèse de ce courant est celle d'une réforme des institutions économiques selon une rationalité écologique et d'un dépassement de la contradiction entre économie et écologie : « Environmental improvement can go together with economic development via a process of delinking economic growth from natural sources inputs and outputs of emissions and waste. » (Mol, 1997 : 141). Dans ce sens, les entreprises peuvent développer des innovations (technologiques) leur permettant de se trouver dans la fameuse situation « gagnant-gagnant » : elles augmentent leur profitabilité ou améliorent leur situation concurrentielle en utilisant moins d'énergie et moins d'intrants matériels, réduisant ainsi leur impact négatif sur l'environnement.

À côté de ce « verdissement profitable » et de la régulation environnementale, il y a d'autres facteurs qui peuvent pousser les entreprises à adopter des pratiques plus « vertes », notamment les attentes et pressions sociétales, les persuasions et pressions des clients, employés ou entreprises concurrentes et un environnement institutionnel favorable (Campbell, 2006).

Nous assistons depuis une vingtaine d'années à l'émergence d'un régime international de régulation volontaire des entreprises dans le domaine de l'environnement ou de la responsabilité (sociale) en général (Vogel, 2010 ; UNGC, 2013). Ces régulations prennent la forme de systèmes de certification sectorielle (*Forest Stewardship Council, Marine Stewardship Council, l'Ange bleu*, labels biologiques), de systèmes de gestion environnementale (ISO 14001,

EMAS), ou d'initiatives qui englobent différents aspects de la responsabilité des entreprises (UNGC, GRI, ISO 26000). Ces formes de régulation peuvent être conceptualisées comme une cristallisation temporaire d'une lutte entre les acteurs qui s'insèrent dans différentes logiques institutionnelles. Ainsi, elles reflètent partiellement les attentes du mouvement vert envers les entreprises. Il est cependant difficile de mesurer l'impact de cette régulation en matière d'effectivité comme le suggèrent différents auteurs (Boiral, 2007 ; Potoski, 2005 ; Gulbrandsen, 2009).

Il est alors plus facile d'évaluer si on assiste effectivement à un découplage entre la croissance économique et l'utilisation des ressources matérielles grâce au progrès technologique. Si l'activité économique « gagnant-gagnant » semble tenir sa promesse à l'échelle isolée d'une usine, la perception doit changer si on se penche sur les effets plus globaux des gains d'efficacité énergétique, par exemple. Divers effets rebonds, que l'on peut définir comme l'augmentation de la consommation dans une autre dimension suite à des améliorations technologiques, peuvent réduire ou même annuler les économies d'énergie (Peters *et al.*, 2012). L'entreprise en question peut utiliser l'argent ainsi économisé pour étendre sa production, ce qui aurait comme conséquence une croissance de sa demande énergétique. Elle peut réduire le prix des produits qu'elle vend. L'augmentation de la demande qui en suit ferait également augmenter la demande énergétique. L'entreprise peut finalement verser un dividende aux actionnaires. Le dividende pouvant être réinvesti ou utilisé à des fins de consommation, la conséquence serait également une hausse de la demande énergétique. Ces éléments contribuent à expliquer que l'intensité énergétique de l'économie mondiale est de 33 % plus faible en 2007 qu'en 1970 (il faut 1/3 d'énergie en moins pour créer le même PIB) (Jackson, 2010 : 78). Cependant, la baisse de l'intensité énergétique n'a pas été assez forte pour contrer les besoins énergétiques supplémentaires dus à la croissance économique. Le découplage est donc uniquement relatif et non pas absolu. Pour certaines ressources, telles que le minerai de fer, la bauxite et le cuivre, l'intensité d'utilisation a même augmenté entre 1990 et 2006 : le taux d'exploitation de ces ressources augmente donc plus vite que le PIB (Jackson, 2010 : 84).

Même si des avancées technologiques issues des départements Recherche et Développement (R&D) contribuent à réduire l'impact négatif sur l'environnement et que le marché peut pousser les entreprises à utiliser moins de ressources matérielles, ce n'est

apparemment pas suffisant pour inverser la tendance de la croissance des flux énergétiques et matériels (Krausmann *et al.*, 2009). Des intérêts divergents parmi les acteurs économiques freinent également une possible transition. Les pressions des puissants lobbies du domaine des énergies fossiles contribuent au maintien des subventions massives de cette industrie (480 milliards dollars américains en 2011)¹⁴¹⁵, empêchant ainsi une transition énergétique qui serait pourtant économiquement viable, selon certains chercheurs (Lovins, 2011).

Cette évaluation des principaux acteurs de la réforme environnementale a permis de montrer qu'ils ne sont pas assez forts pour enclencher une transition écologique. À la limite, on pourrait s'imaginer qu'une « tempête parfaite » dans le sens positif du terme, c'est-à-dire un alignement idéal de toutes les forces favorables à la réforme permettrait d'entamer la transition : des citoyens qui font un choix éclairé en élisant des gouvernements qui vont de l'avant avec un leadership fort, une opinion publique favorable au changement et une pression accrue des mouvements verts sur les entreprises. Cependant, rien ne laisse présager un tel alignement à moyen terme.

4. Un prix élevé du pétrole comme possible déclencheur d'une transition écologique

Comme annoncé dans l'introduction, nous allons nous tourner vers des facteurs extrasociaux qui influencent les phénomènes sociaux : la disponibilité limitée des ressources pétrolières. Certes, l'accès au pétrole dépend en partie du niveau technologique et de son prix. Mais fondamentalement, la quantité exploitable de pétrole dans la croûte terrestre est limitée. Dans notre scénario, cette contrainte mènerait à une diminution de la production pétrolière et à un prix de pétrole durablement élevé. En conséquence, le système économique mondial subirait

¹⁴ « Big Oil nimmt Amerika in Geiselhaft », Die Zeit, premier février 2012: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2012-10/gastbeitrag-hertsgaard>, consulté le 2 août 2014.

¹⁵ « Subsidies aggravate fiscal imbalances, crowd – out priority public spending, and depress private investment, including in the energy sector. Subsidies also distort resource allocation by encouraging excessive energy consumption, artificially promoting capital-intensive industries, reducing incentives for investment in renewable energy. » (International Monetary Found, 2013).

une rupture importante¹⁶. Depuis le début de la première crise pétrolière en 1973, la question de la disponibilité des ressources pétrolières est posée. Si le géologue K. Hubbert a développé son hypothèse sur l'évolution typique de la production d'un champ pétrolier qui prend la forme d'une cloche déjà dans les années 1950, on voit apparaître dans les années 1970 l'hypothèse d'un plafonnement de la production mondiale de pétrole suivi d'une baisse de la production (Campbell *et al.*, 2002). Ce phénomène hypothétique est appelé pic pétrolier mondial.

Nous ne savons pas si le pic pétrolier prendra la forme d'un plateau de production maximale stable durant plusieurs années ou celle d'une descente prononcée du niveau de production peu de temps après l'atteinte du pic (Hirsch, 2005). Il sera possible seulement rétrospectivement de déterminer le moment du pic de production que différentes recherches situent dans une fourchette entre aujourd'hui et 2037¹⁷. Ce qui nous intéresse n'est pas tant le moment d'un pic de pétrole absolu, mais la question du déclin des ressources pétrolières facilement accessibles et bon marché.

Les éléments suivants nous laissent penser que le prix du pétrole a tendance à être élevé à moyen terme. Selon l'Agence internationale de l'énergie, la production du pétrole conventionnelle a atteint son maximum en 2008 (IEA, 2010) et la quantité de pétrole produite dépasse la quantité de pétrole découverte annuellement. De surcroît, le taux de retour énergétique du pétrole est en baisse depuis quelques décennies. Ce dernier point signifie que le rendement énergétique de cette ressource fossile diminue. En moyenne, de plus en plus d'énergie est nécessaire pour produire un baril du pétrole (Murphy et Hall, 2010). Derrière l'engouement récent autour de l'exploitation du sable bitumineux et du pétrole de schiste se cachent un impact négatif sur l'environnement, un faible taux de retour énergétique et un prix

¹⁶ Par manque d'espace, nous ne pourrions pas aborder ici le rôle essentiel de l'énergie dans l'organisation sociale en général et l'importance des énergies fossiles facilement disponibles pour la création de richesses économiques. Pour approfondir le sujet, nous renvoyons au chapitre introductif de l'ouvrage *Energy, Society, and Environment* (Lutzenhiser *et al.*, 2002) et au livre *Le choix du feu* d'Alain Gras (2007) sur l'émergence de la société thermo-industrielle.

¹⁷ « For a wide range of assumptions about the global URR of conventional oil and the shape of the future production cycle, the date of peak production can be estimated to lie between 2009 and 2031. » (Sorrell *et al.*, 2009 : ix). « Various studies for peak oil identify the peak between 2008 and 2037. » (Fischer-Kowalski *et al.*, 2012 : 80).

de production élevé. Malgré la faible croissance de l'économie mondiale depuis 2011¹⁸, le prix d'un baril de pétrole (Brent) est resté longtemps au-dessus de 100 dollars américains, comparativement à une moyenne annuelle en dessous de 30 dollars américains entre 1990 et 2003¹⁹. Ceci est un indicateur que l'offre de pétrole peut difficilement être augmentée à court terme. Une étude de l'OCDE projette que le prix du pétrole augmentera entre 2013 et 2020 pour atteindre un prix du baril entre 150 et 270 dollars américains (Fournier *et al.*, 2013). Sans que l'étude approfondisse la question des répercussions économiques d'un tel prix, les auteurs constatent qu'un tel niveau de prix aurait un impact négatif sur la croissance. D'autres chercheurs estiment que le prix de pétrole n'atteindra pas un niveau si élevé, mais la situation ne serait pas moins problématique. Selon Gail Tverberg (2011), une double contrainte pèserait sur la production pétrolière : un problème d'accessibilité économique du côté de la demande et un problème de rentabilité financière du côté de la production.

Nous estimons que la baisse du prix de pétrole depuis la deuxième moitié de 2014 n'est pas un signe de changement fondamental. Les compagnies pétrolières doivent réduire leurs investissements pour essayer de rester profitables. Ceci aura comme conséquence une baisse de la production future ce qui mènera à une nouvelle hausse de prix après un certain délai.

Dans le passé, les hausses importantes du prix du pétrole ont provoqué une récession aux États-Unis et ailleurs (Heinberg, 2011 : 122). La crise financière et économique de 2007-09 semble avoir été aggravée par un prix du pétrole élevé (Hamilton, 2009). Il est possible que les difficultés économiques continues de nombreux pays aient été partiellement dues au prix élevé du pétrole.

Il est imaginable qu'un renchérissement futur du prix du pétrole plonge la majorité des pays dans une récession longue et profonde. Les raisons sont les suivantes : les systèmes de transports fonctionnant principalement avec l'utilisation du pétrole, tous les services de

¹⁸ Global Finance, « World's GDP Growth by Region » : <http://www.gfmag.com/tools/global-database/economic-data/11854-worlds-gdp-growth-by-region.html#axzz2PpRRYKkG>, consulté le 2 août 2014.

¹⁹ Statistiques du prix du pétrole, <http://www.statista.com/statistics/209565/average-annual-spot-price-of-europe-brent-crude-oil/>, consulté le 2 août 2014.

transports deviendront beaucoup plus chers, ce qui renchérirait tous les biens transportés. Les biens contenant beaucoup d'énergie passive, notamment les denrées alimentaires, se renchériraient également comme l'a montré la crise alimentaire de 2007-2008²⁰. Dans le secteur des transports et de l'agriculture, le pétrole est difficilement substituable et une adaptation (la production de l'essence synthétique à partir de charbon ou du gaz naturel, électrification) sera longue et coûteuse²¹. Ces hausses de prix correspondraient à une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs et donc à un appauvrissement de ces derniers. Dans un premier temps, les gens réduiraient la consommation des biens et services non essentiels ce qui contribuerait à une réduction du commerce international (éventuellement renforcé par des mesures protectionnistes), à une baisse du volume du tourisme et de « la mobilité de loisirs », ainsi qu'à une diminution de la consommation de biens électroniques. Dans un deuxième temps, les gens chercheraient à habiter dans des logements plus petits et de se rapprocher de leur lieu de travail (pour ceux qui peuvent garder le leur). Par conséquent, les secteurs économiques respectifs se trouveraient en crise et le chômage augmenterait davantage (Kerschner *et al.*, 2013).

Une telle récession économique, accompagnée d'une démondialisation dans les secteurs économiques énergivores et à faible valeur ajoutée, constituerait un frein à l'engrenage de la production. En conséquence, l'impact négatif sur l'environnement serait également freiné. Tout d'abord, la pollution atmosphérique diminuerait comme en témoigne la crise économique de 2008-2009²². Les émissions globales de CO² ont baissé de 1 % en 2009 avant de monter de 4,5 % lors de la reprise en 2010²³. La baisse de la demande réduirait ensuite la cadence de

²⁰ Headey, D and Fan, S. (2010) : « Reflections on the Global Food Crisis. How Did It Happen? How Has It Hurt? And How Can We Prevent the Next One ? », International Food Policy Research Institute, Research Monograph 165.

²¹ Selon Hirsch et collaborateurs, l'adaptation aux conséquences d'une baisse continue de la production de pétrole prendra plus de deux décennies ; une période durant laquelle le manque de pétrole aura de fortes répercussions (2005 : 59). « Oil peaking represents a liquid fuels problem, not an 'energy crisis' in the sense that term has been used. Motor vehicles, aircraft, trains, and ships simply have no ready alternative to liquid fuels. Non hydrocarbon-based energy sources, such as solar, wind, photovoltaic, nuclear power, geothermal, fusion, etc. produce electricity, not liquid fuels, so their widespread use in transportation is at best decades away. » (Hirsch *et al.*, 2005 : 64).

²² Nordic Council of Ministers (2010) : « The economic crisis and its consequences for the environment and environmental policy », Copenhagen: <http://www.norden.org/en/publications/publikationer/2010-555>, consulté le 2 août 2014.

²³ Netherlands Environmental Assessment Agency PBL (2013) : « Trends in global CO2 emissions: 2013 Report », The Hague.

l'exploitation des ressources naturelles. Les pressions sur certains écosystèmes seraient ainsi également réduites. Les énergies renouvelables deviendraient plus concurrentielles par rapport aux énergies fossiles. Mais avant tout, des mesures d'économie d'énergie seraient renforcées et la hausse persistante du prix du pétrole bloquerait l'effet rebond qui résulte habituellement des gains en efficacité énergétique. En bref, ce scénario de crise de combustible liquide provoquerait une dépression économique à laquelle les remèdes traditionnels de relance ne seraient pas effectifs. Cette phase critique d'une décroissance économique involontaire ouvrirait alors des espaces pour entamer une transition écologique.

5. Les adaptations dans la transition et le rôle des entreprises

Cette dernière partie de l'article ne peut qu'être une courte esquisse sur la possible réaction des trois types d'acteurs à une telle dépression économique. Si différents auteurs ont étudié les questions de la décroissance, la problématique a souvent été abordée sous l'angle d'une critique culturelle et normative du capitalisme (Latouche, 2006 ; Duverger, 2011). La question se pose sous un angle un peu différent avec notre hypothèse du prix de l'énergie comme facteur déclencheur involontaire de la transition écologique. Si nous jugeons que le scénario d'une crise pétrolière est plausible, les possibles réactions des acteurs face à un tel évènement ne sont pas prévisibles. Nous esquissons ici un scénario sans catastrophisme, tels le déclenchement de guerres importantes, l'apparition de grandes famines ou l'effondrement du système financier international.²⁴

Ce n'est probablement pas un hasard, si on regarde les crises énergétiques du passé, que l'administration américaine qui s'est engagée le plus vers un début de transition écologique a été celle du président Jimmy Carter (Schnaiberg, 1993). Frappée par la deuxième crise du pétrole débutant à la fin des années 1970, l'administration Carter a réagi avec des programmes

²⁴ Éclairé par des cas historiques, Jörg Friedrichs esquisse trois scénarios suite à une situation de pic pétrolier, dont deux ne sont clairement pas souhaitables : (1) *predatory militarism*, (2) *totalitarian retrenchment*, (3) *socioeconomic adaptation*.

d'économie de l'énergie et de développement des énergies renouvelables²⁵. Au début d'une crise économique prolongée, les gouvernements essaient de renouer avec la croissance à l'aide des mesures de relance telles que nous l'avons vu à la suite de la crise financière de 2008. Mais si les politiques traditionnelles étaient sans succès et que le niveau d'endettement des États ne leur permettait plus d'investir davantage, les pressions sur les gouvernements augmenteraient jusqu'à ce qu'ils trouvent des politiques alternatives de lutte contre l'exclusion sociale et le chômage notamment.

Le rôle de l'État changerait et serait probablement renforcé à moyen terme. L'État serait sous pression pour réduire ses dépenses et pour trouver des sources alternatives de financement. Des changements profonds devraient être entrepris dans les systèmes de la protection sociale, de la santé et de l'éducation. Par exemple, un système non monétaire d'échange de temps pourrait compléter le système de rentes monétaires (Müller, 2011). En fonction de la force de la mobilisation sociale, les gouvernements couperaient plutôt dans les dépenses militaires, les infrastructures routières et le secteur culturel que dans l'éducation et l'aide sociale. Ils devraient d'ailleurs résister aux pressions visant à faire baisser les taxes sur l'essence. Les citoyens touchés par le chômage feraient pression pour que l'État les soutienne. Ainsi, les crédits d'impôt pour la conservation d'énergie des ménages et l'établissement de nouveaux modèles de répartition du travail feraient partie de la « politique sociale en temps de crise ». Les gouvernements encourageraient une relocalisation (« inshoring ») des entreprises avec des mesures incitatives et protectionnistes. Les gouvernements locaux et les municipalités mèneraient des politiques urbaines pour soutenir la transformation des villes en localités peu énergivores et partiellement autosuffisantes en énergie. Nous pensons que les sociétés égalitaires et démocratiques seraient mieux outillées pour entamer la transition sans heurts majeurs²⁶.

Les groupes du mouvement vert qui proposent un changement social par des pratiques économiques alternatives, ancrées dans les concepts de la résilience, de la suffisance et de la

²⁵ Pour approfondir, voir notamment le film documentaire de Christina Hemauer et de Roman Keller (2010) : « A road not taken, The Story of the Jimmy Carter White House Solar Installation ».

²⁶ Les régions riches en ressources renouvelables (terres fertiles, forêts) auraient également plus de facilité dans la transition.

permaculture et basées sur la valeur d'usage de biens se verraient renforcés. Leurs idées et pratiques pourraient se développer et se répandre. Les pratiques, telles que la monnaie locale (Kennedy, 2012), les prêts sans intérêts, le troc et l'échange non monétaire de services, l'utilisation collaborative de biens et de services, le jardinage urbain, les ateliers d'artisans et de réparation quitteraient les niches et se déplaceraient plus au centre des activités humaines. À côté d'un secteur économique réduit, mais hautement productif avec des économies d'échelle, s'établirait un secteur économique alternatif, moins productif, régional et arrimé aux besoins. La question de la répartition du travail deviendra alors un enjeu majeur. Pour que cette économie dualiste émergente ne crée pas de divisions sociétales majeures entre « travailleurs traditionnels » à salaire élevé et « travailleurs alternatifs » à salaire très faible, une nouvelle organisation du travail deviendrait essentielle (Méda, 2013 ; Schor, 2013). Différents modèles de partage de travail sont envisageables²⁷. L'économiste Niko Paech propose par exemple que la plupart des personnes travailleraient dans les deux types d'économies : 20 heures par semaine dans un secteur de l'économie traditionnelle (monétaire) et hautement productive et d'autres 20 heures par semaine en autosuffisance dans l'économie sociale et solidaire, par exemple (Paech, 2012b : 151). Des luttes sociales seraient probablement nécessaires pour qu'un partage équitable du travail et du revenu puisse se faire.

Le sujet de la nouvelle répartition du travail nous permet de passer à la question du rôle et des responsabilités des entreprises dans cette transition écologique. Pour jouer un rôle positif dans une telle économie dualiste, les entreprises devraient renoncer tout d'abord à leur volonté de détenir le monopole d'interprétation sur ce qu'est une « bonne activité économique » (la maximisation de la production et la vente à profit de biens et de services). Les différents types d'activités économiques (traditionnel et alternatif) et divers modèles organisationnels tels que les coopératives seront nécessaires pour combler les besoins des gens. Une entreprise responsable offrirait des modèles de partage de travail équitable et les dirigeants montreraient l'exemple en occupant leur poste à temps partiel. Le travail à temps partiel serait probablement le modèle le plus facilement réalisable. Il s'agirait d'un renforcement d'une tendance qui est

²⁷ Des mesures temporaires de réductions de l'horaire de travail sont déjà éprouvées en Suisse et en Allemagne, par exemple (Kurzarbeit).

déjà observable dans nombreux pays (Eurofound, 2011). Le partage d'un poste de travail par deux employés en est une variante. Si elle veut aller plus loin, l'entreprise pourrait également proposer des « modèles complets » où les salariés se verraient attribués à la fois des tâches « productives » et des tâches « communautaires ».

Devant faire face à un pouvoir d'achat réduit, les consommateurs mettraient plus d'importance sur la durabilité des produits. Cette revalorisation du durable et de la qualité au détriment de la nouveauté limiterait l'obsolescence programmée des biens et réduirait ainsi les flux matériels (Latouche, 2012 ; Bihouix, 2014). Le rôle des entreprises serait alors de concevoir des produits de qualité, avec une garantie de vie prolongée et facilement réparables. À cause du coût de transport élevé, il y aurait un rapprochement entre les lieux de production et les marchés. Les entreprises devraient par ailleurs bien s'insérer dans l'économie locale pour proposer des technologies et des solutions adaptées au contexte local. Nous pensons ici notamment aux appuis nécessaires à la mise en place d'une production d'énergie à petite échelle et décentralisée.

Pour terminer la réflexion sur le rôle des entreprises dans la transformation écologique, nous nous interrogeons sur la notion d'innovation qui serait pertinente pour les entreprises. Niko Paech a développé une typologie des stratégies d'innovation qui n'engendrent pas une hausse dans l'utilisation de ressources (2012b). Nous esquissons ici brièvement les quatre types d'innovation à favoriser par une entreprise dans la transition écologique : un couplage direct entre innovation et « exnovation » (1). L'innovation dans les produits ne doit pas générer une nouvelle fonction de consommation, mais remplir une ancienne fonction de façon plus efficace et consistante. L'ancien produit est remplacé par le nouveau lorsque sa durée d'utilisation ne peut plus être prolongée par d'autres moyens. Un couplage direct entre innovation et rénovation (2). L'innovation doit permettre de rénover ou d'améliorer des produits ou biens déjà existants. Par exemple, un nouveau matériel isolant à base de plantes peut être utilisé pour isoler un vieux bâtiment. Un couplage indirect entre innovation et rénovation (3). L'innovation dans l'offre des services (entretien, réparation) doit augmenter la durée d'utilisation ou l'intensité d'utilisation des produits déjà existants. Et finalement un couplage indirect entre innovation et « exnovation » (4). Il s'agit d'une innovation dans l'offre de service qui permet à l'utilisateur de renoncer à la propriété matérielle d'un bien et d'utiliser uniquement le service. Par exemple,

les services d'auto-partage permettent aux propriétaires de voitures de remplacer leurs véhicules avec la consommation d'un service de mobilité.

En résumé, pour être considérées comme responsables dans une société en transition, les innovations institutionnelles et technologiques des entreprises ne devraient pas viser la création d'une nouvelle demande de consommation, mais le remplacement (de façon plus efficace) des biens et des services déjà disponibles, lorsque ces derniers auraient irrémédiablement atteint leur fin de vie utile.

6. Conclusion

Les impacts négatifs des activités humaines sur l'environnement se font de plus en plus sentir. Des changements profonds dans l'organisation sociale seraient nécessaires pour renverser la tendance. Vu que la transition écologique n'a pas lieu et que les acteurs sociaux n'ont pas la capacité ou la volonté d'entamer cette transition par leur propre force au cours des 10 à 20 prochaines années, nous avons jugé fructueux de recourir à un facteur non social pour poursuivre notre réflexion. Ceci est d'autant plus pertinent, que la possibilité d'une crise de combustible liquide est tout à fait envisageable. Les crises pétrolières passées ont fait ressentir l'importance de cette ressource dans les sociétés industrielles : la croissance économique ne peut résister à une forte hausse du cours du pétrole. L'histoire montre également que les gens s'y adaptent en consommant moins d'énergie et en développant des biens et des services moins énergivores. Ceci a comme conséquence indirecte la réduction de la pression sur l'environnement jusqu'au moment où le prix du pétrole rebaisse. Et si le prix du pétrole restait élevé ?

En essayant de répondre à cette question, nous avons esquissé un scénario de changement qui prévoit un déclenchement non volontaire vers une société plus soutenable. Nous avons montré que, mises à part les questions énergétiques, ce sont les questions autour du couple production-consommation, de l'innovation (pas uniquement technologique) et de la répartition équitable du travail (et des revenus) qui deviendraient primordiales et redéfiniraient le rôle et les responsabilités des entreprises. Ce scénario d'un monde en transition et du rôle respectif des différents acteurs clés reste exploratoire. L'esquisse du rôle et des responsabilités des entreprises peut néanmoins servir de base pour évaluer si les comportements actuels des entreprises sont

susceptibles de s'arrimer à une société en transition. Nous avons pu montrer que les projets suivants constituent des pas dans la bonne direction : la création des espaces pour l'économie sociale et solidaire, le partage du travail (la répartition de la masse salariale sur un plus grand nombre d'employés), l'économie circulaire sobre en carbone ainsi que certains modèles de consommation collaborative.

Le choix d'une perspective macrosociologique nous a permis d'obtenir une bonne vue d'ensemble des exigences et possibilités d'une transition écologique. En revanche, nous avons dû recourir à beaucoup de généralisations et maints aspects nécessiteraient d'être approfondis davantage. L'article se veut également un encouragement pour penser les futurs possibles. Si l'approche constructiviste peut être appropriée en sociologie de l'environnement, elle ne nous paraît pas suffisante pour appréhender l'ensemble des enjeux systémiques de la relation entre l'humain et son environnement biophysique. En nous appuyant sur les connaissances empiriques que nous avons du monde social et non social et en les interprétant à l'aide d'une perspective théorique, nous avons la possibilité d'esquisser des scénarios pertinents pour notre temps qui permettent de stimuler la réflexion sur les futurs et qui contribuent à raviver notre imaginaire.

Bibliographie

- Audet, R. et Gendron, C. (2012). The social and political construction of sustainable development in Quebec: A critical analysis of the quebec sustainable development policy. Dans H. Bruyninckx, S. Happaerts et K. Van den Brande (dir.), *Sustainable Development and Subnational Governments: Policy-Making and Multi-Level Interactions*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Balz, C. (2012). *Eine strategische Analyse des Nachhaltigkeitsgipfels von Rio 2012*. Berlin : Germanwatch.
- Barbier, E. B. (2010). *A global green new deal: Rethinking the economic recovery*. Cambridge : Cambridge University Press, UNEP.
- Beck, U. (2009). *World at risk*. Cambridge : Polity.
- Bernstein, S., Lebow, R. N., Stein, J. G. et Weber, S. (2000). God gave physics the easy problems: Adapting social science to an unpredictable world. *European Journal of International Relations*, 6(1), 43-73.
- Bertzky, B., Corrigan, C., Kemsey, J., Kenney, S., Ravilious, C., Besançon, C. et al. (2012). *Protected Planet Report 2012: Tracking progress towards global targets for protected areas*. Gland, Switzerland : IUCN.
- Bihouix, P. (2014). *L'âge des low tech – Vers une civilisation techniquement soutenable*. Paris : Éditions du Seuil.
- Binswanger, H. C., Frisch, H., Nutzinger, H. G., Schefold, B., Scherhorn, G., Simonis, U. E., et al. (1983). *Arbeit ohne Umweltzerstörung*. Frankfurt am Main : S. Fischer.
- Birol, F. (2010). *World energy outlook 2010*. Paris : International Energy Agency.
- Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001 : A rational myth? *Organization Science*, 18(1), 127-146.
- Bremmer, I. (2012). *Every nation for itself: Winners and losers in a G-zero world*. New York : Portfolio Penguin.

- Bundesregierung (2012). *Die Energiewende in Deutschland*. Berlin : Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- Buttel, F. H. (2003). Environmental sociology and the explanation of environmental reform. *Organization & Environment*, 16(3), 306-344.
- Campbell, C. J., Liesenborghs, F., Schindler, J. et Zittel, W. (2002). *Ölwechsel: Das Ende des Erdölzeitalters und die Weichenstellung für die Zukunft*. München : Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Campbell, J. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925-938.
- Cerny, P. G. (1997). Paradoxes of the competition state: the dynamics of political globalization. *Government and opposition*, 32(2), 251-274.
- Davis, S. J. et Caldeira, K. (2010). Consumption-based accounting of CO2 emissions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(12), 5687-5692.
- Di Chiro, G. (2012). La nature comme communauté : la convergence de l'environnement et de la justice sociale Dans E. Hache (dir.), *Écologie politique - Cosmos, communautés, milieux*. Paris : Éditions Amsterdam.
- Dimitrova, A., Hollan, K., Laster, D., Reinstaller, A., Schratzenstaller, M., Walterskirchen, E., et Weiss, T. (2013). Literature review on fundamental concepts and definitions, objectives and policy goals as well as instruments relevant for socio-ecological transition. Vienne: WWWforEurope Working Paper.
- Draperi, J.-F. (2007). *Comprendre l'économie sociale: fondements et enjeux*. Paris : Dunod.
- Draperi, J.-F. (2011). *L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise?* Paris : Dunod.
- Duit, A. (2008). The ecological state: Cross-national patterns of environmental governance regimes. *Environmental policy integration and multi-level governance (EPICGOV) Papers*, 29, 1-21.
- Duverger, T. (2011). *La décroissance, une idée pour demain: une alternative au capitalisme: synthèse des mouvements*. Paris : Sang de la terre.

- Eurofound_EU. (2011). Part-time work in Europe (p. 59). Luxembourg : Union européenne.
- Favreau, L. et Hébert, M. (2012). *La transition écologique de l'économie: la contribution des coopératives et de l'économie solidaire*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fischer-Kowalski, M., Haas, W., Wiedenhofer, D., Weisz, U., Pallua, I., Possanner, N., . . . Weis, E. (2012). Socio-ecological transitions: Definition, dynamics and related global scenarios *NEUJOBS State of the art report*. Bruxelles : Centre for European Policy Studies (CEPS).
- Fournier, J.-M., Koske, I., Wanner, I. et Zipperer, V. (2013). *The price of oil – will it start rising again? ”*. Paris : OCDE.
- Friedland, R. et Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. Dans W. W. Powell et P. J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 232-263). Chicago : Chicago University Press.
- Friedrichs, J. (2010). Global energy crunch: How different parts of the world would react to a peak oil scenario. *Energy policy*, 38(8), 4562-4569.
- Giljum, S. et Eisenmenger, N. (2004). North-South trade and the distribution of environmental goods and burdens: a biophysical perspective. *The Journal of Environment & Development*, 13(1), 73-100.
- Guha, R. (2000). *Environmentalism: A Global History*. New York : Longmann.
- Gulbrandsen, L. H. (2009). The emergence and effectiveness of the Marine Stewardship Council. *Marine Policy*, 33(4), 654-660.
- Hamilton, J. D. (2009). Causes and Consequences of the Oil Shock of 2007-08. *Brookings Papers on Economic Activity*, Spring 2009.
- Heinberg, R. (2011). *The end of growth: adapting to our new economic reality*. Gabriola Island : New Society Publishers.
- Hirsch, R. L., Bezdek, R. et Wendling, R. (2005). *Peaking of world oil production and its mitigation* (1547-5905). Washington D.C. : US Department of Energy.

- Hoffmann, E., Siebenhüner, B., Beschoner, T. et Arnold, M. (dir.). (2007). *Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit* (Vol. 67). Marburg : Metropolis.
- Holmgren, D. (2012). *Future scenarios: How communities can adapt to peak oil and climate change*. White River Junction, VT : Chelsea Green Publishing.
- IMF (2013). *Energy Subsidy Reform: Lessons and Implications*. Washington D.C. : International Monetary Fund.
- IPCC. (2014). Summary for Policymaker. Dans O. R. Edenhofer, Y. Pichs-Madruga, E. Sokona, S. Farahani, K. Kadner et al. (dir.), *Climate Change 2014, Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (p. 1-30). Cambridge : Cambridge University Press.
- ISO (2010). *ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève : Organisation Internationale de Normalisation.
- Jackson, T. (2010). *Prospérité sans croissance*. Bruxelles : De Boeck.
- Juan, S. (2011). *La transition écologique*. Toulouse : Éditions érès.
- Kennedy, M. (2012). *Occupy Money: Creating an Economy where Everybody Wins*. Gabriola Island : New Society Publishers.
- Kerschner, C., Prell, C., Feng, K. et Hubacek, K. (2013). Economic vulnerability to peak oil. *Global environmental change*, 23(6), 1424-1433.
- Krausmann, F., Gingrich, S., Eisenmenger, N., Erb, K.-H., Haberl, H. et Fischer-Kowalski, M. (2009). Growth in global materials use, GDP and population during the 20th century. *Ecological Economics*, 68(10), 2696-2705.
- Latouche, S. (2006). *Le pari de la décroissance*. Paris : Fayard.
- Latouche, S. (2012). *Bon pour la casse: les déraisons de l'obsolescence programmée*. Paris : Éditions LLL.
- Lever-Tracy, C. (2008). Global warming and sociology. *Current Sociology*, 56(3), 445-466.

- Lovins, A. B. (2011). *Reinventing fire: Bold business solutions for the new energy era*. Burlington : Chelsea Green Publishing.
- Málovics, G., Csigéné, N. N. et Kraus, S. (2008). The role of corporate social responsibility in strong sustainability. *The Journal of Socio-Economics*, 37(3), 907-918.
- Marsh, G. P. (1874). *The Earth as Modified by Human Action*. New York : Scribner, Armstrong & Co.
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J. et Behrens, W. (1972). *The limits to growth. A report to the Club of Rome*. New York : Universe Book.
- Méda, D. (2013). *La mystique de la croissance - Comment s'en libérer*. Paris : Flammarion.
- Mol, A. P. J. (1997). Ecological modernization: industrial transformations and environmental reform. Dans M. Redclift et G. Woodgate (dir.), *The International Handbook of Environmental Sociology*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Müller, J. (2011). Zeitvorsorge - Solidarität zwischen dem dritten und vierten Lebensalter (p. 112). Dornbirn : Jochum-Müller OG.
- Murphy, D. J. et Hall, C. A. (2010). Year in review - EROI or energy return on (energy) invested. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1185(1), 102-118.
- OECD. (2011). *Environmental Taxation A Guide for Policy Makers*. Paris : OECD.
- Office fédéral de l'environnement. (2013). *Environnement Suisse 2013* (p. 1-86). Berne : OFEV.
- Oreskes, N. et Conway, E. M. (2010). *Merchants of doubt: How a handful of scientists obscured the truth on issues from tobacco smoke to global warming*. New York : Bloomsbury Press.
- Paech, N. (2012a). *Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum: eine unternehmensbezogene Transformationstheorie*. Marburg : Metropolis Verlag.
- Paech, N. (2012b). *Befreiung vom Überfluss: auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. München : Oekom-Verlag.

- Patomäki, H. (2006). Realist ontology for future studies. *Journal of Critical Realism*, 5(1), 1-31.
- Peters, A., Sonnberger, M. et Deuschle, J. (2012). Rebound-Effekte aus sozialwissenschaftlicher Perspektive: Ergebnisse aus Fokusgruppen im Rahmen des REBOUND-Projektes. *Working paper sustainability and innovation: ZBW, Frankfurt : Fraunhofer ISI*.
- PNUE. (2012). *Geo 5 - Global Environment Outlook*. Nairobi : PNUE.
- PNUE. (2016). Global material flows and resource productivity. An assessment study of the UNEP International Resource Panel. Paris : UNEP.
- Potoski, M. et Prakash, A. (2005). Green clubs and voluntary governance: ISO 14001 and firms' regulatory compliance. *American Journal of Political Science*, 49(2), 235-248.
- Raskin, P. D. (2008). World lines: A framework for exploring global pathways. *Ecological Economics*, 65(3), 461-470.
- Rotillon, G. (2011). Qui veut vraiment du développement durable? Dans Y.-M. Abraham, L. Marion et H. Philippe (dir.), *Décroissance versus développement durable*. Montréal : Écosociété.
- Sachs, I., Bergeret, A., Schiray, M., Sigal, S., Théry, D. et Vynaver, K. (1981). *Initiation à l'écodéveloppement*. Toulouse : Privât.
- Schnaiberg, A. (1980). *The environment: From surplus to scarcity*. New York : Oxford University Press.
- Schor, J. (2013). *La véritable richesse – Une économie du temps retrouvé*. Paris : Éditions Charles Léopold Mayer.
- Schumacher, E. (1973). *Small is beautiful: Economics as if people mattered*. New York : Harper et Row.
- Sorrell, S., Speirs, J., Bentley, R., Brandt, A. et Miller, R. (2009). *Global oil depletion. An assessment of the evidence for a near-term peak in global oil production* (p. 198). London : UK Energy Research Center.

- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., . . . de Wit, C. A. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 1259855.1-1259855.10.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. et Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. New York : Oxford University Press.
- UNEP (2009). *Global green new deal*. Nairobi : United Nations Environment Programme.
- UNEP (2012). *The emissions gap report*. Nairobi : United Nations Environment Programme.
- UNGC (2013). *Global corporate sustainability report 2013*. New York : United Nations Global Compact.
- Vogel, D. (2010). The private regulation of global corporate conduct. *Business & Society*, 49(1), 68-87.
- Wackernagel, M. et Rees, W. (1998). *Our ecological footprint: Reducing human impact on the earth*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- WWF (2014). *Living Planet Report*. Gland, Switzerland: World Wide Fund for Nature.

Conclusion générale

1. Les contributions de la thèse

Cette thèse, par les trois articles qui la constituent, contribue à la compréhension des dynamiques de la standardisation transnationale en matière de responsabilité sociétale des entreprises. En adoptant une perspective institutionnelle, elle met en lumière le « travail » des acteurs afin de créer et de diffuser des standards RSE. Elle souligne également les limites manifestes de la gouvernance environnementale face à un verrouillage institutionnel macrosocial. Puisque chacun des articles présente sa propre conclusion, l'objectif de cette section est de rappeler et de mettre en évidence les contributions importantes de la thèse dans sa globalité.

Dans les deux premiers articles, nous nous situons dans la perspective renouvelée de la théorie néo-institutionnelle qui porte une attention accrue aux acteurs. Ces derniers contribuent de façon consciente au changement ou à la persistance des institutions (DiMaggio, 1988 ; Battilana *et al.*, 2009). Cet intérêt porté aux acteurs se manifeste notamment par le développement du concept du « travail institutionnel » (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence *et al.*, 2009). Nous mobilisons et approfondissons ce concept à la fois pour étudier la construction des standards RSE, en l'occurrence le *Global Compact* de l'ONU et l'*ISO 26000*, que pour étudier la diffusion d'un standard RSE, en l'occurrence l'*ISO 26000*.

Dans l'analyse de la construction de standards, nous développons un modèle théorique qui distingue six formes de travail institutionnel. Nous proposons que ces formes doivent être nécessairement entreprises par les initiateurs d'un standard, pour que ce dernier soit reconnu par les acteurs intéressés et qu'il ait le potentiel d'être adopté par les entreprises visées. Ces six formes de travail institutionnel, regroupées en trois formes principales, se nomment *création du standard* (discursive et substantielle), *mobilisation du soutien* (interne et externe) et *organisation d'un espace d'échange inclusif* (de consultation et de négociation). Notre modèle montre d'une part qu'une bonne position sociale initiale des acteurs facilite certaines formes de travail institutionnel et d'autre part, que certaines formes de travail institutionnel permettent de générer différents types de légitimités auprès des publics intéressés par le standard. L'emploi du

modèle dans l'étude de deux standards ayant abouti permet de mettre en lumière une succession et une accentuation changeante des formes de travail institutionnel, dépendant du stade de construction du standard et des particularités de chaque projet. Ceci contribue à la compréhension de l'émergence et des processus de légitimation des projets de standardisation. Cela permet également de mieux saisir les nouvelles formes de gouvernance multipartites qui se démarquent des formes plus traditionnelles de gouvernance.

À l'instar du premier article, le deuxième article met l'accent sur le jeu des acteurs dans les processus d'institutionnalisation d'un nouveau standard, en l'occurrence l'ISO 26000. En se posant la question de sa diffusion, l'étude s'intéresse à une autre phase essentielle dans la vie d'un standard transnational. Nous reprenons le concept du travail institutionnel et définissons une forme spécifique de ce dernier : le *travail de diffusion*, défini comme activités menées par des acteurs individuels et collectifs afin de promouvoir et de disséminer un standard RSE. L'analyse des acteurs et des activités dans une étude de cas sur la diffusion de l'ISO 26000 en Allemagne et au Canada a permis de construire une matrice du travail de diffusion comportant quatre types de diffusion. Ces derniers se situent sur un axe qui distingue la diffusion directe et indirecte et un deuxième axe qui distingue la diffusion implicite et explicite. La diffusion concrète (qui est directe et explicite) a comme conséquence l'adoption du standard par les entreprises. Mais ce type de diffusion n'était que peu présent dans notre cas, comparé aux autres types de diffusion. Ceci n'était pas seulement dû à la nouveauté du standard, pour lequel il faudrait tout d'abord disséminer l'information sur sa présence par différents types de médias, mais également à certaines caractéristiques de l'ISO 26000 qui rendent son adoption moins attrayante pour les entreprises. Nous pensons ici notamment à l'absence d'un outil d'évaluation de la conformité par une tierce partie ou la possibilité d'une certification. Dans certains pays, de tels outils ont été élaborés par les organisations de normalisation nationales. Cependant, les acteurs de diffusion dans les pays étudiés n'ont pas réussi à créer une dynamique assez favorable pour que de tels outils y soient développés. En lien avec le premier article, ceci appuie notre proposition que la légitimité procédurale (l'évaluation positive du processus de construction du standard par les audiences concernées) n'est pas suffisante pour faciliter l'adoption, mais qu'il faut également de la légitimité pragmatique, c'est-à-dire une perception d'utilité de la part des entreprises qui réfléchissent à adopter un standard.

Concernant les acteurs de diffusion, l'étude montre que les deux premières années après le lancement de l'ISO 26000, ce n'est pas tant l'Organisation internationale de normalisation (ISO) ni les organisations de normalisation nationales (les membres de l'ISO) qui figurent comme principaux acteurs de diffusion, mais plutôt des consultants, certaines associations d'entreprises, certains ministères et des chercheurs. Ces acteurs peuvent, à travers les activités de diffusion de l'ISO 26000, poursuivre des intérêts variés tels que vendre des services de consultation, mettre en place des codes de conduite pour des associations d'entreprises, favoriser des pratiques RSE auprès d'entreprises ou étudier le phénomène de la standardisation. Ces intérêts sont influencés par des effets de conjoncture, ainsi que par l'environnement institutionnel. Dès lors, notre analyse montre que d'une part, l'ISO doit s'appuyer sur le support d'acteurs externes pour diffuser son standard et que d'autre part, les dynamiques de diffusion sont fortement marquées par les organisations à l'échelle nationale.

Les études sur la diffusion des standards négligent souvent le rôle des acteurs, en supposant des processus de diffusion automatiques ou en mettant l'accent sur les mécanismes de diffusion au niveau macro. Dans ce sens, cette étude a permis de combler une lacune dans la compréhension de la diffusion en mettant l'accent sur les acteurs qui, liés par un réseau informel, promeuvent un nouveau standard au niveau de leur champ organisationnel.

Le troisième article place la question de la responsabilité des entreprises dans une perspective globale. En observant les discours et les pratiques de « développement durable », de « politiques RSE » et de la « croissance verte » et en analysant notamment l'émergence de nombreux standards RSE, on pourrait être porté à croire que les sociétés sont en train de s'engager dans une transition écologique apte à surmonter la crise environnementale. Cependant, un deuxième regard nous oblige à constater que, malgré de nombreuses initiatives et de nouveaux standards en matière de responsabilité environnementale, il est faux de croire que nous assistons à la prise de mesures effectives contre la dégradation de l'environnement biophysique et à la mise en place de nouvelles institutions adéquates pour la tâche. Dans son ensemble, les différents discours et pratiques environnementaux permettent jusqu'à un certain degré de légitimer les pratiques des gouvernements et des entreprises, mais les données empiriques n'indiquent pas de début de renversement de tendance en matière de destruction environnementale.

Vu l'absence d'une dynamique sociale, susceptible d'amener un changement institutionnel paradigmatique, l'article a recours à des facteurs non sociaux pour penser le changement social. L'un de ces facteurs pourrait être une contrainte des ressources naturelles, agissant comme un choc exogène sur le cadre institutionnel (Micelotta *et al.*, 2017 : 1889). Nous inversons donc le raisonnement prédominant sur la question d'une économie environnementalement soutenable. Au lieu de nous demander quelles seraient les institutions qui devraient être mises en place pour remédier aux problèmes environnementaux, nous développons un scénario prospectif qui prévoit, en raison d'une crise énergétique persistante, la fin du modèle de croissance.

Permettant de se situer dans une société de post-croissance involontaire, cette méthodologie astucieuse nous donne la possibilité d'explorer la question du rôle et de la responsabilité des entreprises sous un autre angle. En effet, l'article analyse les conséquences économiques et sociales d'une société en récession et les possibles demandes sociales adressées aux entreprises afin qu'elles contribuent au bien commun. Le scénario développé esquisse l'ouverture d'une fenêtre d'opportunité pour un changement paradigmatique. Les nouvelles contraintes structurelles et des luttes sociales permettraient éventuellement la mise en place d'un autre cadre institutionnel. Ce dernier inciterait les entreprises à offrir de nouveaux modèles de partage du temps (et des revenus) de travail, à fabriquer des biens durables, réparables et partageables ainsi qu'à développer des services de proximité. Terminant avec un retour sur la discussion actuelle sur la RSE, le scénario esquissé dans l'article contribue à mettre le doigt sur des points aveugles de la question. L'un de ces points est l'enjeu du partage du travail. Notre réflexion montre qu'une entreprise responsable devrait distribuer les revenus de travail de façon plus égalitaire et convertir les emplois à des postes à temps partiel.

Plus généralement, l'article se joint aux voix des chercheurs qui appellent les sciences sociales à abandonner une vision souvent implicite, mais dominante : celle d'une société qui doit nécessairement croître pour pouvoir bien « fonctionner ». ¹ Au lieu de cette représentation

¹ Parmi ces voix, on trouve notamment : Jackson (2010), Seidl et Zahrnt (dir.) (2010), Schor (2013), Jany-Catrice et Méda (2016), Rosa et Henning (dir.) (2017).

de la société ressemblant à un système de Ponzi qui se rapproche de l'effondrement, nous proposons de développer une sociologie qui se situe dans un paradigme de post-croissance.

En résumé, les deux premiers articles de la thèse approfondissent le concept du travail institutionnel et contribuent à une meilleure compréhension du phénomène de la gouvernance transnationale en matière de RSE. Le troisième article insiste sur l'importance de situer la question de la responsabilité des entreprises dans une perspective globale et montre comment la démarche prospective peut être propice à la réflexion sur le devenir des organisations et des institutions.

2. Perspectives de recherche

Différentes avenues de recherche peuvent être poursuivies dans le sillage de cette thèse. Le modèle théorique sur les « conditions de réussite » d'un nouveau standard transnational reconnu par les destinataires et les autres acteurs du champ de la RSE pourrait être utilisé pour analyser d'autres projets de standardisation. L'évaluation du poids respectif des différents types de travail institutionnel permettrait d'approfondir notre compréhension sur ce qui fait le succès d'un projet de standardisation. Si les chercheurs préfèrent le plus souvent étudier des projets qui ont abouti (et tel fut notre cas), il est également important d'analyser des projets de standardisation dont le standard n'a pas été diffusé ou adopté par les entreprises, ou encore des standards qui ont eu une certaine notoriété, mais qui sont devenus insignifiants par la suite. En détectant les types de travail institutionnel qui étaient « défaillants », ceci permettrait également d'approfondir notre connaissance sur les conditions nécessaires à l'aboutissement d'un projet de standardisation. Finalement, une recherche à l'aide d'une enquête par questionnaire auprès des responsables de la RSE dans les entreprises pourrait nous renseigner davantage sur la perception de la légitimité des standards. Une telle étude permettrait de mieux connaître les différentes raisons pour lesquelles un standard est reconnu et adopté et les raisons pour lesquelles un standard n'est pas considéré par les entreprises. De toute évidence, une telle enquête serait également pertinente en lien avec notre étude sur la diffusion des standards RSE.

Ceci nous mène aux avenues de recherche en lien avec l'étude sur la diffusion de l'ISO 26000. Vu les particularités des dynamiques de diffusion en Allemagne et au Canada, l'étude

d'autres pays donnerait une image plus complète sur ce qui se passe à la suite du lancement d'un standard transnational. La comparaison de la diffusion dans différents pays permettrait de mieux distinguer la part de la dynamique qui est attribuable aux caractéristiques du standard et la part qui est attribuable aux acteurs de diffusion et aux contextes nationaux. Dans l'article, nous avons notamment vu que l'adoption de l'ISO 26000 était faible dans les deux années qui ont suivi son lancement. Ce constat fait émerger deux nouvelles questions qui méritent d'être étudiées : (1) quelle est la dynamique d'adoption du standard dans les années subséquentes et (2) quelle est l'adoption du standard dans des pays qui ont développé des outils permettant aux entreprises de mieux communiquer leur adhésion à l'ISO 26000 ? Une dernière idée de recherche dans l'étude de la diffusion est d'ordre méthodologique. Lors de notre étude, nous avons constaté que la plupart des acteurs de diffusion étaient liés entre eux par un réseau informel, tant au niveau national qu'à l'échelle internationale. Il serait propice d'étudier le phénomène de la diffusion à l'aide d'une analyse structurale des réseaux sociaux. Si cette méthodologie est exigeante - sa réussite dépend notamment de la volonté des acteurs à divulguer leurs relations - elle permettrait de saisir les dynamiques du réseau, les différents types de relations, les acteurs centraux, etc.

Le troisième article sur la transition écologique se veut une analyse critique et exploratoire qui ouvre la voie à de nombreuses avenues de recherches. Nous énonçons ici deux propositions thématiques qui nous paraissent importantes. Premièrement, si nous prenons le scénario des limites de la croissance économique au sérieux (Bardi 2011), nous devrions approfondir notre réflexion sur les conséquences pour les sociétés et les possibles adaptations. Nous devrions également étudier comment les sociétés qui ont dû faire face à une dépression économique persistante ont réagi. Nous pensons ici notamment au Cuba des années 1990 et la Grèce de ces dix dernières années. Deuxièmement, l'article constate que les standards en matière de responsabilité environnementale ne sont pas adéquats pour limiter l'impact écologique des entreprises, que le cadre institutionnel plus large n'incite pas les entreprises à réduire leur empreinte environnementale (Campbell 2007 ; Vogel 2010), et que les pratiques véritablement responsables sont confinées dans des niches. Nous pensons ici aux façons de démarchandiser l'économie (Perret 2015), aux monnaies locales, à certains types d'économie collaborative et solidaire, ainsi qu'aux façons d'innover sans créer de nouveaux besoins. Des recherches devraient être entreprises pour mieux connaître ces niches de pratiques responsables, pour

analyser les conditions institutionnelles qui permettent l'existence de ces niches et de réfléchir aux façons de changer le cadre institutionnel afin d'élargir les possibilités des activités économiques responsables.

En conclusion, cette thèse a répondu aux objectifs de recherche que nous nous étions donnés. En même temps, elle soulève de nouveaux questionnements qui mènent aux perspectives de recherches esquissées ci-dessus. Un dernier point qui nous semble important concerne la question de l'effectivité de la régulation volontaire des entreprises. Brammer *et al.* (2012) soulèvent la question de la manière suivante :

At the end of the day, do the various activities that we observe under the mantle of CSR actually promote fairness and sustainability? Will they make a substantial contribution to solving the great challenges of our lifetimes, such as climate change and global inequality? Or are these activities essentially corporate window dressing and, in the end, just fluff? (p. 19)

Lié plus spécifiquement à notre objet recherche, nous pouvons reformuler la question comme suit : Est-ce que la régulation par standards RSE a des effets sociaux et environnementaux suffisamment positifs pour justifier l'effort consenti pour leur mise en place et est-ce qu'elle ne détourne pas l'attention de possibles leviers de changement institutionnel qui seraient plus prometteurs ?

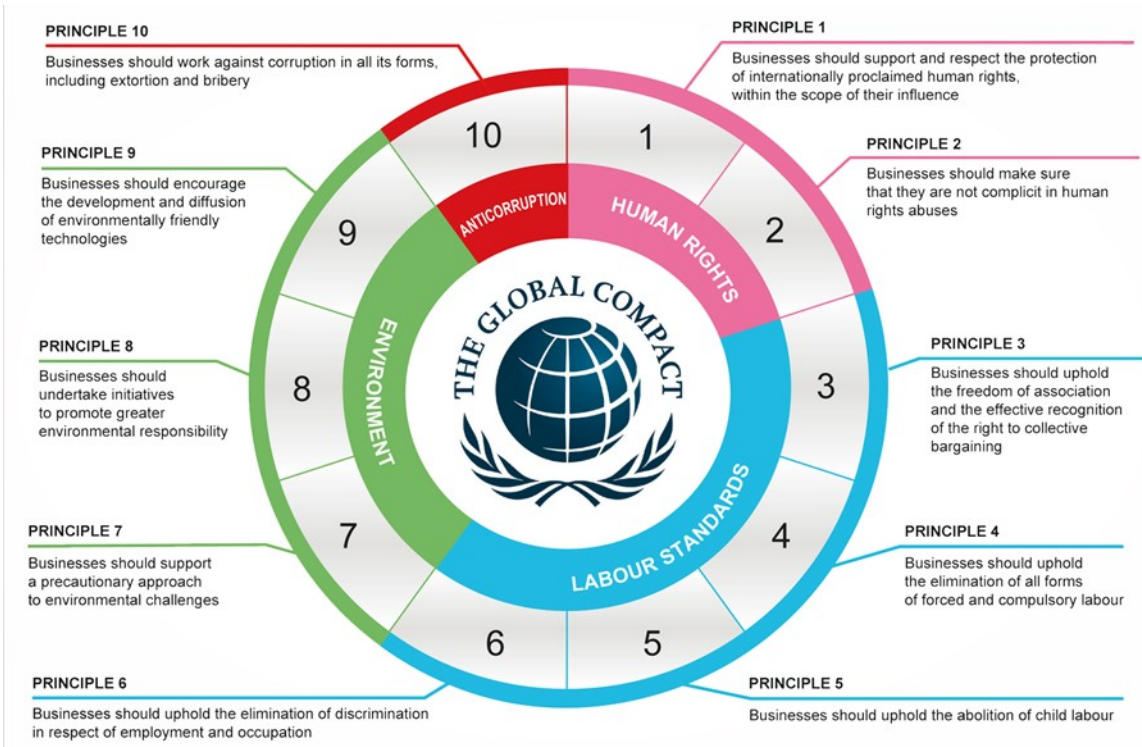
Bibliographie

- Bardi, U. (2011). *The limits to growth revisited*. New York : Springer Science & Business Media.
- Battilana, J., Leca, B. et Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Brammer, S., Jackson, G. et Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.
- Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. Dans L. G. Zucker (dir.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (p. 1-21). Cambridge, MA : Ballinger.
- Jackson, T. (2010). *Prospérité sans croissance*. Bruxelles : De Boeck.
- Jany-Catrice, F. et Méda, D. (2016). *Faut-il attendre la croissance ?* Paris : La documentation Française.
- Lawrence, T. et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Dans S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence et W. R. Nord (dir.), *Handbook of organization studies* (p. 215-254). London : SAGE.
- Lawrence, T., Suddaby, R. et Leca, B. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge, MA : Cambridge University Press.
- Micelotta, E., Lounsbury, M. et Greenwood, R. (2017). Pathways of Institutional Change: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885-1910.
- Perret, B. (2015). *Au-delà du marché. Les nouvelles voies de la démarchandisation*. Paris : Les Petits Matins.

- Rosa, H. et Henning, C. (2017). *The good life beyond growth: New perspectives*. New York : Routledge.
- Schor, J. B. (2013). *La véritable richesse : une économie du temps retrouvé*. Paris : CL Mayer/Institut Veblen.
- Seidl, I. et Zahrnt, A. (2010). *Postwachstumsgesellschaft: Konzepte für die Zukunft*. Marburg : Metropolis-Verlag.
- Vogel, D. (2010). The Private regulation of global corporate conduct. Achievements and limitations. *Business & Society*, 49(1), 68-87.

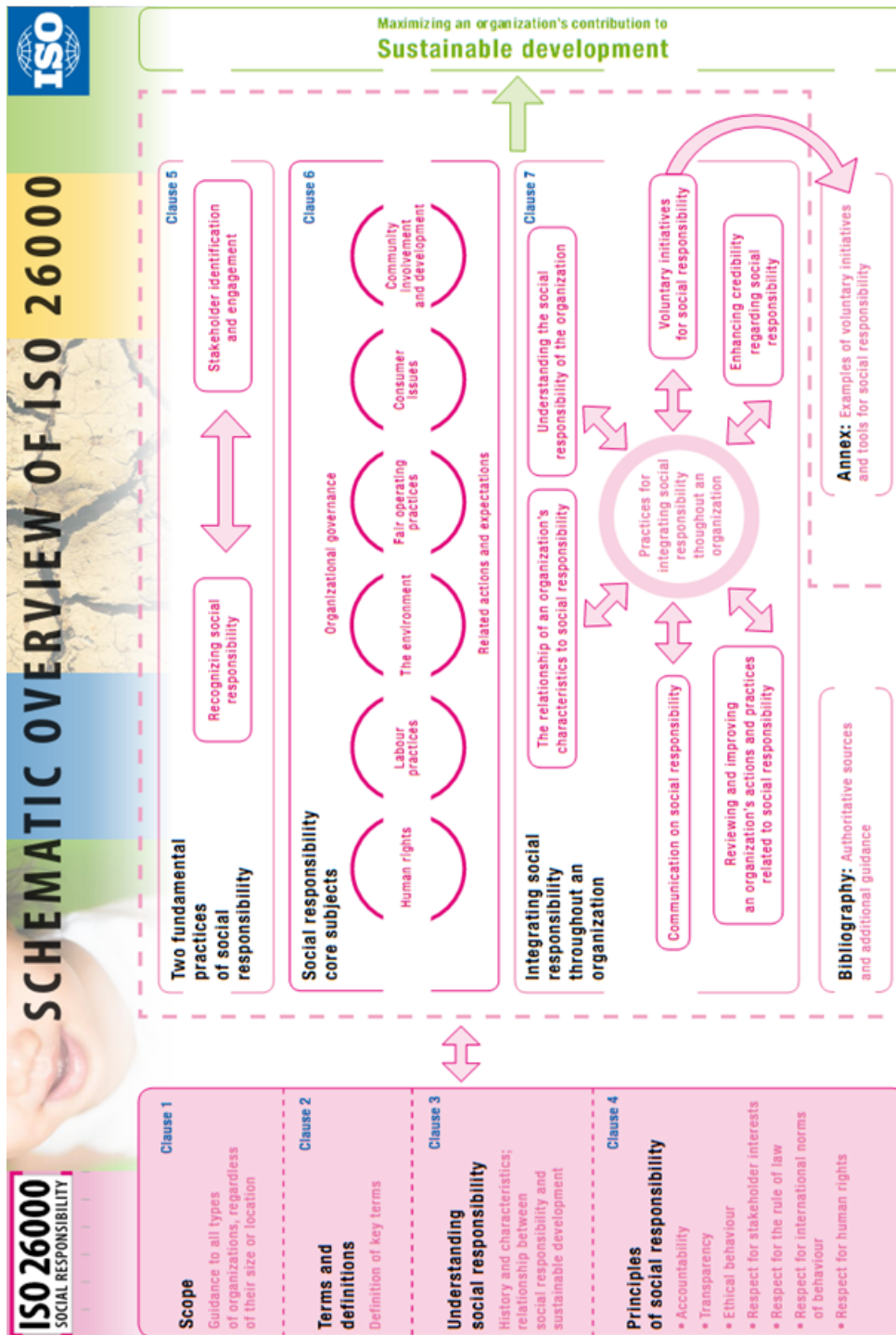
Annexes

Annexe 1 : Les dix principes du Global Compact de l'ONU :



Source: Global Compact Network Bulgaria.

Annexe 2 : Vue d'ensemble schématique de l'ISO 26000 :



Source : ISO

Annexe 3 : Exemple d'un guide d'entretien avec un des acteurs dans l'initiation de l'ISO 26000

1. Introduction:

- Pourriez-vous brièvement décrire votre cheminement professionnel?

2. ISO/TMB/SAG Strategic Advisory Group on SOCIAL RESPONSIBILITY (Septembre 2002 à Avril 2004) :

- Comment êtes-vous devenu président du groupe consultatif sur la responsabilité sociale ?
- Comment les membres du groupe ont-ils été désignés?
- Quelle était votre motivation de participer à ce processus?
- Comment le processus s'est-il déroulé?
- Quel était votre rôle dans le processus de consultation?
- Qu'est-ce que vouliez réaliser lors du processus?
- Quelles étaient à ce moment-là les personnes (ou les organisations) les plus engagées pour faire avancer l'agenda de responsabilité sociale de l'ISO?
- Dans la phase avant le lancement du processus de développement de la norme, quels acteurs ont joué un rôle clé?
- Est-ce qu'il y avait des membres du comité stratégique qui était contre le développement d'une norme de responsabilité?
- Parmi les membres du comité, il y avait autres Canadiens. Est-ce qu'il y avait une certaine complicité? (Ou d'autres types d'alliances parmi certains membres)?
- Quels étaient les points les plus controversés au sein du comité?
- Avec un projet de norme sur la responsabilité des organisations, ISO entrait dans un nouveau domaine d'activité. À l'époque, quelle était votre vision par rapport à cela? Et aujourd'hui (après le lancement de la norme)?

- Quelles étaient, selon vous, les raisons les plus importantes qui ont amené ISO à développer la norme ISO 26000?
- Des ONG importantes telles qu'Amnesty International ou Oxfam n'ont pas participé au processus. Quelles étaient les raisons?

3. Suite

- Après la fin du travail du groupe, avez-vous encore été actif dans le processus d'élaboration?
- ISO 26000 a été lancé fin 2010. Comment évaluez-vous le résultat du travail?
- Seriez vous en faveur une version de la norme qui est certifiable (raison)?
- Est-ce que vous suivez le processus de diffusion de la norme? Qu'est-ce que vous en pensez?
- Comment voyez-vous les futurs développements autour de la norme (et des standards RSE en général)?

Annexe 4 : Formulaire de consentement de recherche :



Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences (CÉRFAS)

RESEARCH CONSENT FORM

**Role and Impact of Private Authorities
in the Ethical Regulation of Corporate Activities**

Research Directors:

Professor Arnaud Sales

Professor Thomas Beschorner

Researchers:

Arnaud Celka

Christoph Stamm

Ph.D. Candidates

This research is made possible by a grant from the
Social Sciences and Humanities Research Council of Canada

Source: Vice-Dean of Research, Faculty of Arts and Science, University of Montreal, November 2006.

A) INFORMATION FOR PARTICIPANTS

1. Research objectives.

The general objective of this research project is to understand how regulatory practices are developed by *transnational authorities* and their impact on how firms operate. More specifically, this research aims to address the following two issues: a) how standards systems involving voluntary participation are put in place in a globalized economy and in response to the significant increase in ethical and governance problems in the business world; and b) what strategies and structures are implemented by firms to *adopt and comply with* these standards in an effort to counter individual or corporate behaviours affecting many of their stakeholders, their reputation and even the long-term survival of the firms?

This research, which will investigate actions taken by institutional *sources of standards*, as well as action taken by *corporations*, will include two components: the **first component**, which focuses on transnational “authorities”, involves using an integrative and comparative approach, documenting and analyzing the emergence and development of standards and principles, related infrastructures, financing, operating procedures, and the work undertaken by these organizations to implement their standards, while assessing their status as private (or private-public) international authorities. We will focus on initiatives to promote governance practices that eliminate corporate exposure to the risk of systemic fraud, or irresponsible or abusive forms of management: a) *United Nations Global Compact*, whose mission is to encourage voluntary application of 10 major principles; b) *Social Accountability International*, which oversees the *SA8000 Workplace Standard*; c) *Accountability 1000*, which developed the AA1000 standards series; d) *Fair Labor Association*; and finally e) *International Accounting Standards Board*, which is in charge of the *International Financial Reporting Standards* (IFRS).

The **second component** comprises six case studies involving firms that faced significant governance issues in Canada and Germany. These case studies will help 1) identify the reforms undertaken by the corporations to comply with responsible governance standards; 2)

determine, in relation to the first component, the influence and institutionalization of private standards in these reforms; 3) show that the development and implementation of standards and codes of conduct cannot be considered independently of the competitive dynamics among firms in the business sector under consideration, of the State's role in many cases, and of specific actors in society.

2. Participation

Your participation in this research project would entail helping us build a data set by submitting existing documentation to us and sharing the knowledge you have of your organization's objectives, policies, structure and practices. We have opted to conduct face-to-face interviews, which will allow for more flexible and more in-depth analyses.

3. Confidentiality

The information you provide shall be processed in such a way as to conceal the identity of the source. Each participant in the project will be assigned a number and only the senior researcher or assigned researchers will have access to the participants' list and the numbers assigned to them. In addition, the information will be stored in a locked filing cabinet in a locked office. No information that would reveal your identity in any way will be published. All information of a personal nature will be destroyed seven years after the completion of the project. Only non-personal data will be kept after that time.

4. Advantages and drawbacks

By participating in this research project, you will be contributing to the advancement of knowledge of the emergence and role of transnational authorities in the area of business ethics as well as the advancement of knowledge of corporate governance in a historical transition period involving a shift from public to private regulatory processes, and from national to transnational corporate regulations.

A copy of the research report will be submitted to your organization for your perusal.

We do not see any potential drawbacks to participating in this research. You are encouraged to raise any concerns you may have during the interview.

5. Right to withdraw

Your participation in this project is entirely voluntary. You are free to withdraw at any time by providing verbal notice, without any prejudice and without having to justify your decision. If ever you decide to withdraw from the project, simply contact the researcher at the phone number indicated on the last page of the consent form. If you withdraw, any information collected up to the time of your withdrawal will be destroyed.

B) CONSENT

I hereby declare that I have understood the information herein, have had answers to the questions I had regarding my involvement in the project, and understand the purpose, nature, advantages, risks and drawbacks associated with this project.

Upon reflection, I freely agree to take part in this research project. I know that I may withdraw at any time without prejudice and without having to justify my decision.

Signature: _____

Date:

Last name:

First name:

I hereby declare that I have explained the purpose, nature, advantages, risks and drawbacks of the project and have answered the questions posed by the participant to the best of my ability.

Researcher's signature _____ Date:

(or researcher's representative)

Last name:

First name:

For any questions related to the research project, or to withdraw from the research project, please contact either Mr. Arnaud Sales, Emeritus Professor, Department of Sociology, University of Montreal by phone at 1-514-343 5722 or in writing at arnaud.sales@umontreal.ca; or Mr. Thomas Beschorner, Associate Professor, Department of Sociology, University of Montreal, and Professor, University of St. Gall, Switzerland at thomas.beschorner@umontreal.ca.

Any complaint with regard to your participation in this research project should be addressed to the University of Montreal ombudsman at 514-343-2100 or ombudsman@umontreal.ca. (The ombudsmen accepts collect calls.)

The participant shall receive a copy

Annexe 5 : Exemple type d'un guide d'entretien, diffusion ISO 26000

1. Introduction:

1.1 Could you please shortly describe your professional background?

1.2 In your current Job, what are your main activities and responsibilities?

2. Development of ISO 26000

2.1 When was the first time that you heard about the development of ISO 26000?

2.2 How did you become a member of the Canadian committee and how have you been chosen as expert of the Consumer stakeholder group?

2.3 What were your motivations to participate in the development of ISO 26000?

2.4 What did you want to achieve during the process?

2.5 How did you elaborate your positions regarding the standard?

2.6 Did some of your positions change during the process?

2.7 In your view, which other Canadian actors played an important role in the process?

2.8 How had the Canadian group evolved over time?

2.9 At the final vote on the standardization project, did you vote in favour? What were the main reasons?

3. Dissemination of ISO 26000:

- 3.1 At what moment did you engage with people to promote the use of ISO 26000?
- 3.2 Why do you promote the use of ISO 26000?
- 3.3 What were your main activities regarding the standard since its international launch?
- 3.4 How much of your work is related to ISO 26000?
- 3.5 As you are active in several countries. Is there a different reception of the standard compared to Canada?
- 3.6 Do you know Canadian companies which work with the standard?
- 3.7 Do you know other Canadian actors which are promoting the standard?
- 3.8 How would you evaluate the current state of the ISO 26000 diffusion in Canada (and compared to other countries)?
- 3.9 Is the fact that the standard has not been published by the Canadian standardization bodies influencing its diffusion?
- 3.10 What other factors could influence its diffusion (developments in the US)?
- 3.11 How do you think will the standard diffuse in Canada in the next five years?

4. General reflection:

- 4.1 With its work on a social responsibility standard, ISO entered a new field. What is your perspective on this?

4.2 Are you in favour of a certifiable standard based on ISO 26000? (Why, why not)

4.3 How important are CSR standards in your work?

4.4 Are you participating/have you participated in other standardization initiatives?

4.5 In the sectors you are consulting, are there any standards which are more or less mandatory?

4.6 What do you think is the advantage of ISO 26000 compared to other (sectoral) standards?

4.7 Do you perceive that there is competition between different responsibility standards?

Annexe 6 : Guide d'entretien avec un gestionnaire d'une organisation de normalisation

1. Introduction:

1.1 Could you please shortly describe your professional background?

1.2 In your current occupation, what are your main activities and responsibilities?

2. Development of ISO 26000:

2.1 Could you please shortly explain the division of work between the Standards Council of Canada, the *Canadian* Standards Association (CSA) and the BNQ regarding the development of ISO 26000?

2.2 What was the role of the Standards Council of Canada in the development of ISO 26000?

2.3 What was your role in the development of ISO 26000 (mirror committee)?

2.4 How was the Canadian mirror committee established (selection of participants)?

2.5 How was the delegation for the international meetings chosen?

2.6 In your view, which Canadian actors played an important role in the development of the

standard?

2.7 How was the final vote on the standard organized and who could vote?

2.8 What was the result of the final vote?

3. Canadian Version?

3.1 A Canadian Version of the standard has not been released yet.

3.2 Do you have any role in the process of the publication of the standard in Canada?

3.3 Why do you think does it take so long to release the Canadian version?

4. Diffusion of the standard

4.1 Are you following the diffusion of the standard in Canada?

4.2 Are you involved in any activity regarding the deployment of the standard?

4.3 In your view, what factors influence the standard's diffusion in Canada?

4.4 With the development of a standard of social responsibility, ISO entered a new field. How would you evaluate ISO's activities in this regard?

4.5 How do you see the possibility of the development of a certifiable standard based on ISO 26000?

Annexe 7 : Programme de l'« Open Forum » de l'ISO (*ISO 26000 International Workshop*)

Wednesday 7 November 2012 - Morning

08:30 – 09:00 **Registration**

09:00 – 09:15 **Welcome**

• **Rob Steele**, *ISO Secretary-General*

09:15 – 09:30 **Opening remarks**

• **Dr. Jorge Cajazeira**, *Chair of ISO 26000 Post publication Organization (PPO)*

09:30 – 10:00 **Key note**

• **Mr. Carlos Alberto Griner**, *Chief Human Resources Officer, Suzano Pulp and Paper*

10:00 – 10:30 **ISO 26000 (PPO) activities and the 2012 survey**

• **Mrs. Kristina Sandberg & Mr. Eduardo Campos de São Thiago**, *PPO Secretariat*

10:30 – 11:00 Coffee break

11:00 – 11:45 **Use of ISO 26000 in developing countries**

Report from DEVCO's event on 5-6 november – Q&A

Panel discussion on the findings of the DEVCO conference from representatives of different regions

11:45 – 12:00 **The many ways to use ISO 26000**

• **Mr. Staffan Söderberg**, *Vice-Chair of ISO 26000 PPO*

12:00 – 13:15 Lunch break

Wednesday 7 November 2012 - Afternoon

12:00 – 13:15 Lunch break

13:15 – 14:45 **Global use of ISO 26000**

6 Panellists from different stakeholder groups and round table discussions

- **Ms. Cecilia Löf**, PR Manager, the HSB Göteborg-Division, Sweden
- **Mr. Juan Carlos Corvalán**, Sustainability Manager, SODIMAC, Chile
- **Mr. Pierre Mazeau**, Chairman of the ISO 26000 French mirror committee, France
- **Mr. Suharman Nurman**, Chair CFCD-Indonesia & **Mr. Munadi Arifin**, President Director, PT SEMEN PADANG (a Cement Gresik Group), Indonesia
- **Ms. Marjolein Baghuis**, Director Marketing & Communications, GRI

14:45 – 15:00 **ISO/University of Geneva experience on: "Master in Standardization, Social Regulation and Sustainable Development"**

- **Mr. Danlele Gerundino**, ISO Strategic Advisor to the Secretary-General
- **Prof. Lucio Baccaro**, Coordinator of UNIGE Masters Program, Switzerland

15:00 – 15:30 Coffee break

15:30 – 17:00 **Challenges and concerns of ISO 26000**

7 Panellists from different stakeholder groups and round table discussions

- **Mr. Matthias Thorns**, Senior Advisor (Europe), IOE
- **Mr. Dwight Justice**, Policy Advisor, ITUC
- **Mr. Jlang Li**, Executive Director of State Development & Investment Corporation Research Center, China
- **Mr. Sebastiano Toffaletti**, Director, NORMAPME
- **Mr. Piet Veel**, Manager Nature and Recreation, PWN Water & **Mr. Hans Kröder**, Director, Learn2improve your planet, The Netherlands
- **Ms. Carolyn Schmlidt**, Program Director, ECOLOGIA

17:30 Cocktail

Facilitator of the Open Forum: **Mr. Kevin McKinley**, ISO Deputy Secretary-General

Thursday 8 November 2012 - Morning

09:00 – 10:30 Opportunities of ISO 26000

6 Panellists from different stakeholder groups and round table discussions

- **Ms. Lorraine Simard**, Director, Cbleue, Corporate social responsibility, Québec, Canada
- **Dr. Divya Kirti Gupta**, Associate Professor, Indus Business Academy, Greater Noida, India
- **Dr. Anthony Miller**, Economic Affairs Officer, UNCTAD
- **Ms. Anna Linusson**, Executive Director, Keep Sweden Tidy Foundation & **Mr. Bengt Rydstedt**, Project Manager, SIS, Sweden
- **Mr. Pascal Baranger**, Sustainable Development Manager, PricewaterhouseCoopers, France

10:30 – 11:00 Coffee break

11:30 – 12:30 Future Vision of ISO 26000

8 Panellists from different stakeholder groups and round table discussions

- **Ms. Ingeborg Boon**, Coordinator ISO 26000 of Secretary Dutch mirror committee on ISO 26000, NEN & **Mr. Dick Hortensius**, Senior Standardization Consultant Management Systems, NEN, The Netherlands
- **Eng. Osama Elmellgy**, Chairman, TOTAL Consulting Company, Egypt
- **Ms. Karla Guerrero**, Director, Ethics and Strategy Consultants, Mexico

12:30 – 13:30 Lunch break

Thursday 8 November 2012 - Afternoon

12:30 – 13:30 Lunch break

13:30 – 15:00 Future Vision of ISO 26000 (cont.)

- **Mr. Dante Pesce**, CEO, VINCULAR Center for Social Responsibility and Sustainable Development, Chile
- **Mrs. Sadie Homer**, Senior Policy Advisor, Consumers International
- **Prof. Sri Ram Khanna**, Dept of Commerce, Delhi School of Economics, University of Delhi, India
- **Mr. Kim Christiansen**, Project Manager, DS, Denmark

15:00 – 15:30 Coffee break

15:30 – 16:00 Main Themes and recommendations

Participants to review and prioritize

16:00 – 17:00 Closing remarks Closing remarks

PPO Leadership and ISO/CS

17:00 End of the Open Forum

Facilitator of the Open Forum: **Mr. Kevin McKinley**, ISO Deputy Secretary-General

Annexe 8 : Liste des priorités des participants à l'ISO Open Forum sur l'ISO 26000

ISO 26000 Open Forum 14 issues

Issues and actions	Points
Develop ISO document for assessment, verification or certification of social responsibility	82
Develop tools to simplify use of ISO 26000	53
Better demonstrate the benefits of ISO 26000	45
Provide more training and awareness raising	42
Do not develop an ISO certifiable standard on SR	42
Create a process and ISO structure to address the future of ISO 26000	42
Improve linkages with key international initiatives and organizations	36
Make ISO 26000 free or cheaper	35
Make it easier for SMEs to use ISO 26000	33
Increase stakeholders engagement and action at national and international levels	33
ISO/CS and the NSBs to raise awareness and increase the promotion of ISO 26000	32
Don't change ISO 26000 but increase uptake	17
Improve the ISO and NSBs website and use of social media	6
Revise ISO 26000 to address various issues	2